Carlos Eduardo Sanches de Andrade
(Organizador)

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO:

A CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Ano 2023

Carlos Eduardo Sanches de Andrade
(Organizador)

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO:

A CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Ano 2023

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

DECLARAÇÃO DA EDITORA

APRESENTAÇÃO

A obra "Inovação na administração - a criação de vantagem competitiva" publicada pela Atena Editora apresenta, em seus 5 capítulos, estudos sobre diferentes temas relacionados à Administração, mostrando como aspectos inovadores influenciam positivamente a vida das pessoas, empresas, diferentes organizações e a sociedade em geral.

A competição é um elemento que favorece o desenvolvimento das cidades, e, consequentemente, aumenta a qualidade de vida de seus cidadãos. Movidas pela competição, as pessoas e empresas desenvolvem produtos e serviços cada vez mais úteis e eficientes. A inovação cria uma vantagem competitiva para as pessoas, sociedade, empresas, organizações e governos. Assim a Administração se beneficia da aplicação de soluções inovadoras em todos os campos da produção de produtos e serviços.

Os trabalhos apresentados abordam uma ampla gama de temas relevantes, como a administração da atividade artesanal, a gestão do conhecimento, tecnologia e inovação, a gestão de políticas públicas voltadas para as mulheres, a gestão do ensino remoto criado durante a pandemia, o estudo dos diferentes níveis de inovação dentro das empresas e a gestão das emissões de carbono por empresas operadoras de sistemas de transportes.

Os trabalhos aqui abordados são pesquisas teóricas e práticas, compondo um acervo que, esperamos, seja de grande utilidade para pesquisadores e estudiosos em geral.

Agradecemos aos autores dos diversos capítulos apresentados e esperamos que essa compilação seja proveitosa para os leitores.

Carlos Eduardo Sanches de Andrade

SUMÁRIO

ARRANJO PRODUTIVO DO ARTESANATO NO VALE DO RIO URUCUIA

Data de aceite: 01/12/2023

Gisella Valadares Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora, do curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais- *Campus* Arinos, como requisito básico para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Mestra Ana Lúcia Ferreira Oliveira de Freitas.

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo apresentar o arranjo produtivo do artesanato como uma das alternativas para promover o desenvolvimento regional do Vale do Rio Urucuia. Para tanto, foi realizada pesquisa descritiva de abordagem qualitativa. O caminho metodológico consistiu em pesquisa bibliográfica e de campo, onde foram entrevistados atores locais, sendo seis artesãos, secretários de cultura dos municípios do Vale do Rio Urucuia, além de um representante da Central Veredas e um funcionário do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. A partir das informações obtidas, fez-se análise acerca da atividade artesanal do Vale do Rio Urucuia. Na discussão e análise dos resultados da pesquisa buscou-se primeiramente identificar a caracterização do perfil dos atores entrevistados. Em seguida sob a perspectiva de cada segmento entrevistado analisou-se a origem e desenvolvimento do artesanato regional no Vale do Rio Urucuia, bem como a relevância da atividade artesanal em termos econômicos, culturais e sociais e por fim as conquistas e desafios do artesanato na região. Visto que a região do Vale do Rio Urucuia possui uma economia centrada na agropecuária, a atividade artesanal constitui-se outro caminho para geração de renda e emprego, revelando-se uma ferramenta importante para reduzir as desigualdades e propiciar o desenvolvimento regional.

PALAVRAS-CHAVE: Artesanato. Desenvolvimento Regional. Vale do Rio Urucuia. Arranjo Produtivo.

PRODUCTION ARRANGEMENT OF CRAFTS IN VALE DO RIO URUCUIA

ABSTRACT: The present work aims to present the productive arrangement of handicrafts as one of the alternatives to promote the regional development of Vale do Rio Urucuia. For that, a descriptive research with a qualitative approach was

carried out. The methodological path consisted of bibliographic and field research, where local actors were interviewed, six artisans, secretaries of culture from the municipalities of Vale do Rio Urucuia, in addition to a representative of Central Veredas and an employee of the Brazilian Service of Support to Micro and Small business. From the information obtained, an analysis was made about the artisanal activity in the Vale do Rio Urucuia. In the discussion and analysis of the research results, we first sought to identify the characterization of the profile of the interviewed actors. Then, from the perspective of each interviewed segment, to analyze the origin and development of regional handicrafts in Vale do Rio Urucuia, as well as the relevance of handicraft activity in economic, cultural and social terms and, finally, the achievements and challenges of handicrafts in the region. Since the Vale do Rio Urucuia region has an economy centered on agriculture, artisanal activity is another way to generate income and employment, proving to be an important tool to reduce inequalities and promote regional development.
KEYWORDS: Craftsmanship. Regional development. Urucuia River Valley. Productive Arrangement.

1 I INTRODUÇÃO

As atividades artesanais podem ser definidas como aquelas que são executadas principalmente com a utilização das mãos do artesão, por intermédio da associação entre habilidade técnica, criatividade e intelecto necessários para a produção de um item artesanal. Essa atividade é aprendida e disseminada muitas vezes por meio de mestres artesãos, com o intuito de dar continuidade à tradição de um grupo social, para que ela não se perca (CHITI, 2003; SENNETT, 2009). Assim, pode-se definir artesanato como “[...] um complexo de atividades de natureza manual, através das quais o homem manifesta a criatividade espontânea” (PEREIRA, 1979, p.21).

Em função das muitas características e por consistir em um agrupamento de unidades produtivas, o artesanato pode ser compreendido como um Arranjo Produtivo Local (APL), visto que reúne em uma localidade agentes econômicos que preservam elos consistentes de cooperação, interação, articulação e aprendizagem (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; LASTRES; CASSIOLATO; ARROIO, 2005). Corroborando com o mesmo pensamento, Diniz e Diniz (2007), ressaltam que há diversas qualidades que determinam o agrupamento das atividades artesanais como um APL informal, dentre elas, é válido citar: a grande informalidade, a tradição familiar, a transmissão de conhecimentos, as relações de trabalho (DINIZ; DINIZ, 2007).

É válido pontuar que os arranjos produtivos são considerados importante ferramenta para atingir o desenvolvimento regional, visto que aumentam a capacidade competitiva de algumas atividades econômicas, além de disseminarem conhecimento (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

No decorrer dos últimos anos, o artesanato apresentou um ritmo de crescimento veloz, consistindo em uma atividade econômica com alta capacidade de expansão, agindo,

ademais, como fonte geradora de emprego e renda. O estímulo à produção artesanal consiste, então, em um caminho alternativo de estímulo às economias de base local, o que favorece a preservação da cultura local e auxilia na geração de emprego e renda para diversas famílias, vale ressaltar que a maior parte desses indivíduos buscam no artesanato uma maneira de assegurar a própria subsistência e bem estar de sua família (LEMOS, 2011).

Neste contexto, tem-se o Estado de Minas Gerais, rico em termos de tradições culturais e de matérias-primas para o artesanato, especificamente municípios do Vale do Rio Urucuia, conhecido pela fabricação de fios de alta qualidade. Lugar onde os artesãos operam as tradições culturais e compartilham, nos produtos, as texturas e cores do local. O Vale do Rio Urucuia apresenta a riqueza e a beleza dos chapadões do cerrado, mas que contrastam com um cenário social de muitas adversidades (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE, 2011).

Dessa forma, tem-se como pergunta de pesquisa "Como o arranjo produtivo do artesanato pode influenciar no desenvolvimento regional do Vale do Rio Urucuia?" A partir desta indagação estabelece-se os objetivos que nortearam o estudo. O objetivo geral consiste em compreender a influência que o arranjo produtivo do artesanato pode exercer sobre o desenvolvimento regional do Vale do Rio Urucuia. Os objetivos específicos são: investigar historicamente a origem e o desenvolvimento do artesanato regional no Vale do Rio Urucuia; caracterizar os tipos e as características do artesanato da região, bem como o perfil dos artesãos; identificar ou não a relevância da atividade artesanal em termos econômicos, culturais e sociais; e por fim, avaliar as conquistas e desafios do artesanato regional.

A pesquisa se justifica, uma vez que em geral no Brasil, em especial no Vale do Rio Urucuia, há escassez de dados acerca do trabalho artesanal e de seus impactos econômicos e culturais, assim como imprecisão em mensurar o número de artesãos formais e informais. O estudo busca investigar, sem o intuito de obter respostas aprisionadas na convicção de uma única verdade, as potencialidades e os desafios do artesanato, averiguar o cenário das contribuições no desenvolvimento regional no Vale do Rio Urucuia. Poderá também contribuir para a academia nos estudos futuros sobre o tema, como leitura para outros pesquisadores e para a sociedade no intuito de conhecimento da relevância ou não do setor para a economia regional e possíveis incentivos para esse ramo de atividade.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução do Artesanato

Durante anos, especialmente na antiguidade, o artesanato constituiu a única forma de produzir objetos, algo surpreendente e imensurável. Keller (2014), classifica a atividade artesanal como um fenômeno cultural, econômico e social. Normalmente, executado

de maneira informal por grupos que apresentam relações de família e de vizinhança, geralmente, compostos por mulheres com renda baixa.

Conforme Oliveira (2011), o termo artesanato surgiu no século XIX, com muitas significações desde sua origem; compreendia as diversas atividades manuais não agrícolas, mas às vezes se tornavam ambíguas ao se confundir o ofício do artesão e do artista. Mesmo que em determinados casos exista a intervenção e colaboração de outras pessoas em sua feitura, o artesanato é essencialmente um trabalho manual e individual. O produto final é o resultado da manipulação e transformação de matérias primas em pequena escala. Diferentemente de outras atividades manuais, o artesanato requer destreza e habilidade específicas, conferindo ao produto uma atmosfera em que a criatividade é parte integrante do processo.

Para o Sebrae (2004, p.21), artesanato se configuram em [...] toda atividade produtiva que resulte em objetos e artefatos acabados, feitos manualmente ou com a utilização de meios tradicionais ou rudimentares, com habilidade, destreza, qualidade e criatividade". Moura (2011), expõe que o artesanato ilustra a riqueza cultural regional, já que consiste em uma produção cultural que suporta todas as transformações ocasionadas pelo tempo. Para Polanyi (2012), o trabalho artesanal refere-se à uma maneira de subsistência e constitui-se uma economia substantiva, uma atividade produtiva que origina renda, geralmente complementar, para diversas famílias de baixa renda, também é um trabalho que requer capacidades e habilidades, criativas e manuais.

Wright Mills (2009), considera relevante o domínio do artesão acerca de todas as etapas do processo de produção, um único trabalhador desempenha todos os ofícios, ou mesmo que realiza uma tarefa, ele possui conhecimento de sua parte no todo. Tais concepções são relevantes para destacar que o trabalho do artesão não se delimita somente pela utilização das mãos e pelo trabalho manual. Ele compreende a habilidade de projetar e dar origem a objetos por meio de aspectos da cultura, assim como o domínio do fazer e o domínio do plano artesanal, sendo assim, o trabalho artesanal engloba um processo produtivo e criativo (KELLER, 2014).

Para Keller (2014), a atividade produtiva artesanal se faz presente na sociedade atual, em sua maioria, à margem do contexto de acumulação de capital. Nessa conjuntura, Scrase (2003), acrescenta que o mercado de artesanato é dirigido por poucos agentes, além de ser muito explorador e apresentar ganhos irrelevantes para os artesãos individuais. O autor também expõe o caráter instável da atividade artesanal em vários países e afirma que o êxito do artesanato nos mercados nacional e internacional está sujeito aos caprichos da demanda dos compradores mundiais.

Estudos acerca do artesanato expõem aumento da quantidade de artesãos, do volume da produção, assim como seu peso quantitativo. De acordo com um relatório do Sistema Econômico Latino-Américo (SELA), artesãos de catorze nações da América Latina expressam 6% da população geral e 18% da população economicamente ativa. As causas

desse crescimento podem ser explicadas por: limitação da exploração agrária, escassez dos produtos do campo, que estimulou muitos indivíduos a buscar na venda do artesanato o crescimento de sua renda; desemprego, que também está elevando a atividade artesanal, no campo e nas cidades (CANCLINI, 2008).

No Brasil, há uma escassez de dados acerca do trabalho artesanal e de seus impactos econômicos e culturais. Na maioria das vezes, a atividade artesanal complementa a renda dos artesãos e de seus familiares. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), há 8,5 milhões de artesãos no território, vale ressaltar que tal informação é imprecisa, visto que há uma grande quantidade de trabalhadores informais.

Borges (2011), acrescenta ainda, que o artesanato é uma atividade principalmente feminina, cerca de 85% são mulheres, grande parte delas alternam a atividade com outras, não sendo sua principal ocupação, outras não se cadastram nos projetos governamentais de artesanato por receio de ficar sem benefícios como Bolsa Família ou aposentadoria, por temor de serem denunciadas, algumas artesãs escondem essa atividade. O artesanato se enquadra como ferramenta propulsora do desenvolvimento regional manifesta-se como caminho de geração de renda para as comunidades receptoras. Ademais, através dele há a valorização das raízes e das características culturais (FILHO; GONÇALVES; VIOLIN, 2016).

Diante do exposto, pode-se afirmar que o artesanato pode ser analisado em seus aspectos histórico, econômico, cultural, ambiental e social, apresentando, dessa forma, grande potencial para geração de renda no âmbito regional. A produção artesanal relaciona-se às concepções do desenvolvimento local e apresenta-se como uma opção sustentável e estratégica no crescimento econômico de determinados locais.

2.2 Arranjo Produtivo Local

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são descritos pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST, 2004), como um agrupamento de agentes sociais, econômicos e políticos situados na mesma área, desenvolvendo atividades econômicas que possuem elos significativos de produção, cooperação, interação e aprendizagem.

Sob essa ótica, os APLs apresentam diversos atores que se destacam, entre os quais é válido citar: atores econômicos, como clientes, fornecedores de serviços técnicos e fornecedores de insumos; atores do conhecimento, como universidades, institutos de pesquisa e consultores; atores de regulação, como o órgão gestor do APL; atores sociais, como associações empresariais e sindicatos. A origem de arranjos e sistemas produtivos locais está normalmente ligada à trajetória histórica de constituição de identidades e de geração de vínculos locais e regionais, fundamentada em uma estrutura cultural, social, econômica e política comum (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Devido à suas muitas vantagens para a região, os APLs têm sido instrumentos geradores e impulsionadores das micro e pequenas empresas. Os atos conjuntos no âmbito regional entre as organizações e das mesmas com o poder público salientam crescente relevância, possibilitando maior compreensão da realidade regional (AMARAL FILHO *et al.,* 2002).

Os APLs constituem novas maneiras de aglomeração produtiva que influenciam a competitividade e o desenvolvimento das micro e pequenas organizações que procuram, com esses arranjos, aumentar seus conhecimentos, incrementar suas habilidades, aprimorar os procedimentos, fabricar e comercializar bens e serviços para alcançar uma maior eficiência produtiva, além de uma capacidade superior de coordenação de decisões estratégicas (ALBAGLI; BRITO, 2002).

Nessa perspectiva, as políticas direcionadas aos APLs estabelecem vantagens competitivas que fortalecem, de maneira significativa, as empresas (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004). Tais vantagens impulsionam e promovem o desenvolvimento regional, mas vale ressaltar que é fundamental o compromisso e a harmonia das organizações de apoio e que o êxito das APLs está associado à presença de vários subsídios. Além da colaboração de entidades de apoio, é essencial a presença de componentes como capital humano, capital social e esforços do governo.

2.3 Desenvolvimento Regional

A globalização tem ocasionado movimentos velozes de internacionalização, logo o setor privado vem construindo amplos conglomerados mundiais por meio de reestruturações produtivas constantes (BASÍLIO, CUNHA *et al.,* 2007).

Assim, consequências negativas atingem os países menos desenvolvidos, que normalmente são desafiados por enormes dificuldades; visto que grandes organizações obtêm liberdade de movimento e se planejam para deslocar-se rapidamente por vários lugares do planeta, fazendo uso da área das nações menos desenvolvidas apenas como simples plataformas de operações. Em outras palavras, as atividades econômicas se inserem em locais que possuem atração local superior, isto é, lugares com recursos humanos qualificados e infraestrutura propícia à instalação de empreendimentos modernos e à geração de maiores lucros (BRASIL, 2005).

As localidades que não são escolhidas pelo mercado possuem propensão a continuar à margem dos fluxos econômicos principais, apresentando, dessa forma, níveis inferiores de renda e condições sociais. Entretanto, tais desequilíbrios podem ser minimizados através da promoção de políticas de desenvolvimento regional (BOISIER, 2005; BRASIL, 2005; ZACCHI; BELLEH, 2005).

Silveira (2005), aponta que as políticas de desenvolvimento regional podem relacionar-se a maneiras de derrotar as desigualdades que ocasionam exclusão social.

Assim, a perspectiva de desenvolvimento enfatiza o território, destacando a cooperação e a aprendizagem. A nova concepção de desenvolvimento regional pode ser vista como um método de socialização das condições de produção, valorizando as dimensões produtivas regionais. Ela obtém grande expressividade quando relacionada à globalização, a temática surge como uma solução para as disputas no que diz respeito a possibilidades e caminhos, apresentando uma natureza universal e estrutural.

Conforme Oliveira e Lima (2003), as teorias que abordam acerca do desenvolvimento regional têm origem por meio do conceito de uma força motriz, exógena que através de reações em cadeia impulsiona as outras atividades econômicas. Vale ressaltar a "[...] participação da sociedade local no planejamento contínuo da ocupação, do espaço e na distribuição dos frutos do processo de crescimento" (OLIVEIRA; LIMA, 2003 p. 31). De tal modo, as teorias do desenvolvimento regional funcionam como alicerce às políticas econômicas que desenvolvem a sociedade regional.

A formação do conceito de desenvolvimento regional refere-se a um processo extenso e de debate constante acerca do artesanato como nova alternativa de fomentar o desenvolvimento, colaborando para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos, com possibilidade de suprir as carências mais urgentes e de impulsionar o intercâmbio externo (SANTOS, 2012).

Conforme Oliveira (2007), o incentivo ao artesanato caracteriza-se como uma possibilidade comum em projetos associados ao desenvolvimento regional, visto que propicia não somente a inclusão como a reinclusão de regiões "estagnadas", como também oportunizam o resgate da cidadania dos chamados "excluídos".

Por conseguinte, com a utilização das capacidades e potencialidades regionais, a atividade artesanal pode ampliar as oportunidades sociais e a viabilidade da economia regional, expandindo a renda e as formas de riqueza (ESTRELA, 2018). Sendo assim, o artesanato pode ser considerado instrumento potencializador do desenvolvimento regional.

Destarte, o artesanato como ferramenta propulsora do desenvolvimento regional manifesta-se como caminho de geração de renda para as comunidades receptoras. Ademais, através dele há a valorização das raízes e das características culturais (FILHO; GONÇALVES; VIOLIN, 2016).

3 I METODOLOGIA

Considerando que o objeto de estudo consiste no arranjo produtivo do artesanato no Vale do Rio Urucuia e seu impacto no desenvolvimento regional e; levando-se em conta a natureza do problema, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa.

O intuito de uma pesquisa descritiva consiste em descrever características de uma população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999).

A abordagem qualitativa é relevante, principalmente, em ocasiões em que se ressalta a importância de entender aspectos psicológicos, nas quais os dados não podem ser coletados de maneira completa por outros métodos, em função da complexidade que apresentam, como exemplo, a compreensão de valores e motivações (RICHARDSON, 1999).

O caminho metodológico foi composto por: levantamento bibliográfico e trabalhos de campo, conforme detalhado nas etapas. A primeira etapa abordou procedimentos de natureza bibliográfica e documental, sendo assim, foram utilizados livros, artigos, teses, entre outros, para fundamentação, descrição e análise da temática. A pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador estar em contato direto com todo o material escrito acerca da temática, colaborando para a análise de suas pesquisas ou manuseio de seus dados (MARCONI, LAKATOS; 1992).

A segunda etapa compreendeu trabalho de campo, visando coletar, observar e interpretar dados através de entrevistas com atores locais. Foram entrevistados seis artesãos do Vale do Urucuia, representantes da área de cultura dos municípios de Arinos, Bonfinópolis de Minas, Buritis, Chapada Gaúcha, Formoso, Pintópolis, Riachinho, Santa Fé de Minas, São Romão, Unaí, Uruana de Minas e Urucuia, um representante da Central Veredas, que opera no desenvolvimento da cadeia de artesanato regional do Vale do Urucuia e um funcionário do Sebrae.

As questões das entrevistas foram elaboradas visando analisar o perfil dos artesãos, a origem e as características do artesanato regional, assim como sua relevância em termos econômicos, culturais e sociais. Com a utilização do Termo de Livre Consentimento (TLC) as entrevistas foram gravadas e transcritas. Devido à logística, algumas foram realizadas via Google Meet. Após entrevista com atores locais, a autora realizou análise de caráter qualitativo para melhor intepretação e compreensão acerca do tema.

4 I CONSIDERAÇÕES SOBRE A ÁREA DA PESQUISA

Ao abordar o Vale do Urucuia considera-se a regionalização da bacia do rio Urucuia que abrange 25.032,53 km², sendo 10,67% do território da bacia do rio São Francisco. A bacia do rio Urucuia (Figura 1), localiza-se entre 45º04’33” a 47º06’36” de longitude Oeste e 14º42’03” a 16º43’37” de latitude Sul, abarca doze municípios: Arinos; Bonfinópolis de Minas; Buritis; Chapada Gaúcha; Formoso; Pintópolis; Riachinho; Santa Fé de Minas; São Romão; Unaí; Uruana de Minas e Urucuia (AGÊNCIA NACIONAL DAS ÁGUAS, ANA, 2021).

Figura 1 - Bacia hidrográfica do rio Urucuia- Minas Gerais

Fonte: PRODEMGE, 2006. Org. e cartografia: OLIVEIRA-FILHO, E, R, 2020.

A bacia do rio Urucuia tem grande importância simbólica, social e econômica para todos os municípios. Além do rio Urucuia, pode-se destacar os rios São Domingos, Claro, Piratinga, Ribeirão Santa Cruz, Riacho do Mato, Ribeirão da Areia, Ribeirão São Miguel, Córrego Taquaril, Ribeirão do Pinduca, Ribeirão do Fetal e Córrego Tabocas. O Vale do rio Urucuia se configura em cenário de enorme beleza, inúmeras riquezas naturais, terras férteis, potencial turístico, enfim, palco de parte da obra de Guimarães Rosa. Dados do IBGE (2010), apontam uma população total de 189.124, sendo 128.064 residentes no espaço urbano (OLIVEIRA, 2019).

As características hidrográficas e da vegetação natural, cerrado, são retratadas no artesanato, assim como existe o aproveitamento de elementos como argilas, barros, pedras-sabão, madeiras, fios, fibras e couros de excelente qualidade (CENTRAL VEREDAS, 2021). As técnicas, passadas de geração em geração, são destaques no que diz respeito à qualidade e ao tingimento com pigmentação de árvores do cerrado. Dentre as peças produzidas, estão os artesanatos de algodão, colchas, caminhos de mesa, mantas para sofá, jogos americanos e xales; objetos decorativos e bordados com temas da região e árvores do Cerrado, como móveis, caixas e flores elaboradoras com o buriti (OLIVEIRA, 2019).

As peças que as artesãs do Vale do rio Urucuia confeccionam são comercializadas

no Brasil e no exterior, os produtos imprimem criatividade e a cultura regional (CENTRAL VEREDAS, 2021). Assim, o artesanato pode ser associado ao desenvolvimento local, principalmente por apresentar um caminho para o crescimento e desenvolvimento (BORGES *et al.,* 2010). Dessa forma, a presente pesquisa analisará a relevância econômica e social do trabalho artesanal e suas contribuições para o desenvolvimento regional no Vale do Urucuia.

5 I DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como mencionado foram vinte entrevistas com seis artesãos, doze Secretários de Cultura, um colaborador da Central Veredas e outro do Sebrae. Algumas entrevistas foram feitas de forma presencial e outras de forma on-line, através do Google Meet, no decorrer dos meses de janeiro e fevereiro de 2022. Tais entrevistas constituíram a ferramenta metodológica que guiou a pesquisa, visto que sua elaboração visou discutir questões que associam o arranjo produtivo do artesanato ao desenvolvimento regional.

5.1 Percepção dos artesãos entrevistados do Vale do Rio Urucuia

Inicialmente, para conhecer o perfil socioeconômico e educacional dos artesãos foram abordados quatro aspectos (Tabela1).

Artesão	Sexo	Escolaridade	Renda familiar mensal	Benefício governamental	Valor médio recebido
1	Feminino	Ensino médio completo.	R$ 2.000,00	Não	-
2	Feminino	Ensino médio completo.	R$ 2.500,00	Não	-
3	Feminino	Ensino Fundamental Completo.	-	Não	-
4	Masculino	Ensino médio completo.	1 a 2 salários mínimo	Não	-
5	Feminino	Ensino médio completo.	-	Não	-
6	Feminino	Ensino. médio completo	-	Não	-

Tabela 1- Perfil dos artesãos entrevistados

Fonte: Pesquisa direta, 2022.

Os resultados indicaram que 83% são do sexo feminino e 17% do sexo masculino. Em relação à escolaridade, 83% possuem ensino médio completo e 17% ensino fundamental completo. Quanto à renda familiar mensal, 50% dos entrevistados recebem até R$ 2.500,00 e os outros 50% preferiram não responder à pergunta. Nenhum artesão entrevistado recebe benefício governamental.

As características de sexo adquiridas por meio dos integrantes desta amostra são semelhantes às características obtidas na pesquisa de Grangeiro e Bastos (2016). Entretanto, no que se refere à escolaridade os dados se distinguem, visto que no estudo citado a maioria de seus integrantes não havia finalizado o ensino fundamental, já nesta pesquisa a maioria apresenta o ensino médio completo.

Questionados sobre quando e como o artesanato entrou em suas vidas obteve-se respostas parecidas, ligadas aos costumes da família. O artesão 1, afirmou que quis ganhar uma renda extra, então colocou em prática o que aprendeu quando ainda era criança; o artesão 2, declarou que o artesanato entrou em sua vida há 20 anos e que fez vários cursos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); o artesão 3, apontou que o artesanato vem de família, que aprendeu com sua mãe, tia e avó; o artesão 4, pontuou que sonhou com o mosaico e procurou o material para realizar seu primeiro trabalho; o artesão 5, afirmou que teve contato com o artesanato durante toda a sua vida, ou seja, tradição familiar; o artesão 6, declarou que o artesanato entrou em sua vida aos 13 anos e que sempre gostou de fazer tudo com suas próprias mãos.

Com base nas respostas e em concordância com Freitag (2015) o aprendizado artesanal pode ocorrer de diversas maneiras: entre familiares, por conta própria, em cursos, entre outras maneiras. Ademais, assim como já observado no estudo de Roriz (2010) esse aprendizado ocorre na fase da infância ou adolescência.

Com relação à atividade principal do entrevistado e o tempo dedicado ao artesanato 66,7% dos artesãos exercem outra profissão e dedicam ao artesanato somente nas horas vagas; não exerce outra profissão 33,3%, no qual 16,7% se dedica ao artesanato em tempo integral e 16,7% meio período. Os dados apresentados discordam dos estudos de Grangeiro e Bastos (2016), pois identificaram que o tempo médio de trabalho dos artesãos é maior que 6h por dia, assim como a pesquisa de Leite e Sehnem (2017), já que a maior parte dos questionados não exerce outra profissão além de artesão.

A presente pesquisa revelou também que 100% dos artesãos pontuaram que trabalham sozinhos, apresentando divergência com o estudo realizada por Gonçalves, Grangeiro, Júnior (2018), no qual a maioria dos profissionais possui o auxílio de terceiros para o processo de produção de seus itens. Os artesãos 1, 2 e 5 afirmaram apresentar uma rotina cansativa, visto que conciliam tarefas domésticas, artesanato e outra profissão. Os artesãos 4 e 6 disseram que suas rotinas dependem do fluxo de pedidos.

Acerca da caracterização do trabalho desenvolvido pelos artesãos foram citados tapetes, bordados, chinelos, filtros dos sonhos, acessórios e mosaico. Conforme Freitas, Filho (2004), a diversidade da produção artesanal brasileira é impressionante. A pesquisa evidenciou que 50% dos artesãos têm dificuldade para encontrar nos municípios que residem matérias-primas das peças e precisam realizar encomendas de outras cidades. O restante não possui essa dificuldade, sendo que um deles trabalha com parcerias, duas empresas o patrocinam. No que diz respeito ao processo criativo dos entrevistados, os

artesãos 1 e 6 veem exemplos na internet e se inspiram; os artesãos 2, 3 e 5 elaboram peças através da própria criatividade. O artesão 4, inicialmente observa o espaço disponível, busca autorização para utilizar, obtém o material necessário e vai criando.

5.2 Origem e desenvolvimento do artesanato regional no Vale do Rio Urucuia

Para os Secretários de Cultura e os colaboradores da Central Veredas e do Sebrae foi indagado primeiramente há quanto tempo ocupam o cargo (Tabela 2).

Secretários / colaboradores	Tempo de cargo
Secretário 1	5 anos
Secretário 2	8 meses
Secretário 3	1 ano e 1 mês
Secretário 4	5 anos
Secretário 5	5 anos
Secretário 6	1 ano
Secretário 7	3 anos
Secretário 8	1 ano
Secretário 9	3 meses
Secretário 10	4 meses
Secretário 11	1 ano e 1 mês
Secretário 12	6 anos
Colaborador da Central Veredas	6 anos
Colaborador do Sebrae	1 ano e 5 meses

Tabela 2 - Tempo que ocupam o cargo

Fonte: Pesquisa direta, 2022.

Do total de 12 secretários de cultura, 8,4% ocupam o cargo há mais de cinco anos, 25% há cinco anos, 33,4% há aproximadamente um ano, 8,4% há três anos e 25% ocupam o cargo há menos de um ano.

Abordando o histórico da atividade artesanal nos municípios, os secretários elencaram que o artesanato teve origem em cada município a partir da necessidade das famílias de produzir itens para uso no dia-a-dia; então os conhecimentos e técnicas foram passados de geração em geração, em concordância com o que a maior parte dos artesãos descreveu.

Acerca do potencial dos municípios no que diz respeito às tradições culturais, 92% dos secretários evidenciaram que seu município é muito beneficiado e repleto de manifestações como Festa do Arraiá Público, Folias de Reis, Dança de roda, artesanato em buriti, dentre outras. O restante (8%) dos secretários, afirmaram que o município não apresenta muitas tradições culturais, devido a gestão não dar relevância à temática, assim

como Barbosa, Falcão, Silva (2010), destacam em sua pesquisa. Os autores expõem que a falta de valorização por parte do poder público propiciou a decadência do patrimônio cultural e ressaltam que a ação de conservá-lo no decorrer do tempo faz com que a história de um grupo ou sociedade se mantenha viva.

Sobre a evolução do artesanato nos municípios nos últimos anos, 41,7% dos secretários alegaram que houve avanços na atividade artesanal do município, já 58,3% disseram que não houve avanços, principalmente devido à pandemia decretada em março de 2020, que paralisou o trabalho que estava sendo iniciado.

No que diz respeito aos mecanismos que estão sendo empregados para preservar a tradição do artesanato foram citadas feiras culturais históricas, festas tradicionais, reuniões com orientações, gravação de documentários para divulgação, realização de atividades de resgate e preservação dos bens culturais do município, oficinas para incentivar os artesãos e tombamento como bem material de alguns saberes e fazeres. Vale ressaltar ainda que os secretários 7 e 10 relataram que estão realizando levantamento de dados para instituir metas, porém ainda não finalizaram o planejamento das ações e datas para implementação.

Quanto às ações que podem ser ou já foram realizadas no município para estimular a atividade artesanal, 75% dos entrevistados, ou seja, nove secretários elencaram capacitações, oficinas, documentários, reuniões, encontros com artesãos, feiras expositivas, comércio local e em outros municípios, divulgação pelas redes sociais, parcerias com o SENAR e concursos de artesanato. O secretário 1, afirmou que no momento o município não possui uma política de desenvolvimento do artesanato a longo prazo, segundo ele "nós precisamos estruturar, criar condições de trabalhar a nossa cultura, principalmente artesanato, dentro das escolas". O secretário 7, declarou que ainda é preciso iniciar um trabalho com esse objetivo, pois até então, não existe. O secretário 10, disse que planeja criar um espaço cultural, visando auxiliar os artesãos com as vendas e também com a logística, bem como o secretário 12, que afirmou que os esforços estão concentrados em buscar uma sede para os artesãos.

No que se refere aos projetos a médio e longo prazo para ampliar e fortalecer as atividades artesanais nos municípios, 75% dos secretários citaram o fortalecimento de associações dos artesões, criação de pontos de vendas, criação de sites para divulgação e vendas, busca de recursos, criação de projetos que mobilizem esses profissionais a participar mais. E os outros, 25%, dos secretários acreditam que os municípios apresentam grande potencial turístico, aspecto que propicia expectativa para a comercialização dos artesanatos. A relação entre artesanato e turismo também foi estudada por Almeida, Mendes, Pires (s.d.), onde identificaram que o artesanato é um potencializador da atividade turística.

5.3 Relevância da atividade artesanal em termos econômicos, culturais e sociais

No que diz respeito à importância da atividade artesanal para o município, 100% dos secretários afirmaram que o artesanato é muito relevante, 92% acreditam que além de trazer renda para o município, a atividade artesanal conserva as tradições culturais. Vale ressaltar que o secretário 12, declarou que: "seu município é grande e rico, então o artesanato não apresenta uma expressão financeira grande, mas sim uma vasta expressão cultural". O representante da Central Veredas afirmou que:

> A região pode ser considerada muito beneficiada em termos de tradições culturais e de matérias-primas para o artesanato e vale ressaltar que no Brasil, há apenas quatro grupos que trabalham fiando o algodão, fazendo o tingimento natural e tecendo, e a Central Veredas está entre eles (sic).

Apesar da maioria dos respondentes alegar exercer também outra atividade como fonte de renda e trabalhar com o artesanato nas horas vagas, afirmou que a renda obtida por meio do artesanato melhorou suas condições de vida, inclusive, 50% dos artesãos garantiram que adquiriram bens com recursos provenientes da atividade artesanal. No que se refere a compra de bens com recursos provenientes da atividade artesanal, os artesãos 2, 3 e 6 ainda não adquiriram nenhum bem, mas o artesão 4, relatou que: "melhorou a estrutura de seu ateliê"; o artesão 5, comprou uma casa e o artesão 1, também adquiriu bens. A pesquisa realizada por Ferreira et al (2016), comprova esses dados, ressaltando a relevância da atividade como fonte de renda.

Abordando a forma como a atividade artesanal pode contribuir para o desenvolvimento regional, 100% dos secretários acreditam que o artesanato consiste em uma ferramenta importante para atingir o desenvolvimento regional e amenizar as desigualdades; e por isso, 75% deles citaram a realização de feiras, vídeos, documentários, oferta de cursos para desenvolvimento e aprimoramento das atividades, apoio de logística, apoio e orientações quanto a criação de associações e cooperativas como ações de incentivo ao artesanato. O secretário 4, afirmou que: "o município tem investido em divulgação turística para fortalecer o turismo comunitário e assim estimular o artesanato e sua comercialização". Os secretários 7 e 10, entretanto, disseram que ainda não aconteceram investimentos, visto que os gestores anteriores não se atentaram à temática.

5.4 Conquistas e desafios do artesanato no Vale do Rio Urucuia

Abordando as ações que o Sebrae desenvolveu na região para apoiar as atividades artesanais, o representante relatou que já foram realizadas diversas ações de apoio ao artesanato, inclusive apoio da Unidade do Agronegócio, localizada em Belo Horizonte, que possui um profissional que trabalha diretamente com o artesanato. Afirmou ainda, que possuem diversas iniciativas, tanto metodologias fechadas já desenvolvidas, com também

metodologias abertas, nas quais trabalham de acordo com a demanda. Ressaltou que todo artesão que necessite de apoio, auxílio em seu negócio pode procurar o técnico da região para que o atenda, compreenda e auxilie.

Quanto à programação de capacitações para estimular as atividades artesanais, o colaborador afirmou que possuem um projeto já aprovado para o Grande Sertão Veredas, que consiste em abordar o artesanato junto com a Central Veredas, trabalhar a gestão financeira, marketing e o empreendedorismo feminino com as artesãs, o início do projeto estava previsto para março de 2022. No que se refere às perspectivas do Sebrae, com relação às atividades artesanais, foi relatado que tem ocorrido uma evolução muito grande, até o desenvolvimento da própria população, mudança do *mindset*, então já ocorreram conquistas, principalmente a Central Veredas.

O representante da Central Veredas, pontuou que a associação atende oito núcleos produtivos, sendo que a sede é em Arinos. Em Arinos são 13 artesãos associados; Bonfinópolis de Minas (20 associados); Natalândia (12 associados); Riachinho (30 associados); Chapada Gaúcha (12 associados); Unaí (3 associados); Uruana de Minas (7 associados); Urucuia (3 associados). A associação não pretende atender mais municípios, visto que é difícil devido à distância, mas visa aumentar o número de artesãs nos municípios que já atendem.

O respondente contou que a Central Veredas possui site (<https://www.centralveredas.com.br/pagina/nosso-projeto.html>), redes sociais e participa de feiras e eventos em todo o Brasil. A associação envia peças para todo o país e também exporta para países como Estados Unidos, França e Paraguai. Vale ressaltar que seu maior público está em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

Quanto às realizações e dificuldades para desenvolver as atividades artesanais no Vale do Rio Urucuia, o representante expôs que as conquistas são a visibilidade, no Brasil e no mundo. A Central Veredas já foi premiada como Tecnologia Social pela Fundação Banco do Brasil, já apareceu em três catálogos do Sebrae, já foi TOP 100 duas vezes, já recebeu um prêmio em São Paulo e a região já apareceu em vários canais de TV, na TV Globo, Rede Minas, TV Record.

O principal desafio é manter a tradição, inserir pessoas mais jovens para dar continuidade ao trabalho, já que o artesanato da região é geralmente realizado por mulheres idosas, da terceira idade. O representante disse ainda que dificilmente a Central Veredas recebe apoio do poder público e cita como exemplo apenas a sede, que é da Prefeitura de Arinos.

Sobre o impacto da tecnologia nas atividades artesanais, o entrevistado afirmou que para a Central Veredas, as indústrias não apresentaram grande impacto, visto que o público que consome artesanato deseja utilizar produtos mais sustentáveis, personalizados, feitos artesanalmente, entretanto, a tecnologia pode contribuir muito para aperfeiçoar as técnicas.

No que diz respeito às dificuldades enfrentadas para ampliar a renda da atividade

artesanal, obteve-se pontos de vista diversos por parte dos secretários. O secretário 1, acredita que o principal desafio consiste na inserção de mais pessoas; o secretário 2, afirmou que o município precisa de mais apoio por parte do governo; os secretários 3, 5 e 8, consideram que os artesãos precisam se organizar, através de uma associação para desenvolverem melhor seus trabalhos e facilitar sua comercialização. O secretário 6, relatou que o maior desafio no momento é superar a pandemia para dar continuidade aos trabalhos; para o secretário 7, o obstáculo consiste no município ainda não possuir um planejamento nesse sentido; os secretários 9 e 11, ponderaram que a logística de escoamento da produção, a padronização dos produtos e as informalidades são os principais desafios. O secretário 10, apontou que é necessário reconquistar a confiança dos artesãos, visto que os mesmos enfrentaram muitas dificuldades ao longo dos anos e começaram a se desmotivar; para o secretário 12, a maior dificuldade consiste no comprometimento dos artesãos com prazos, com capacitações, entre outros.

Na concepção dos artesãos os desafios são outros: para o artesão 1, suas maiores dificuldades consistem em não ter um lugar fixo para vender e o preço elevado das matérias-primas. Para o artesão 2, as maiores dificuldades são as vendas e o mercado. O artesão 3, ponderou não ter dificuldades no momento, visto que a Central Veredas facilita a venda de seus produtos. O artesão 4, ressaltou que a valorização do trabalho por outras pessoas é o principal desafio; já para o artesão 5, é encontrar material de boa qualidade; o artesão 6, afirmou que sua maior dificuldade é ter paciência para finalizar o trabalho.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artesanato refere-se a uma tipologia de comércio justo, que muitas vezes leva em consideração o respeito ao meio ambiente. A atividade está cada vez mais em evidência em virtude da nova tendência do consumidor em buscar itens originais, autênticos e exclusivos. O presente trabalho buscou averiguar de que forma o arranjo produtivo do artesanato pode contribuir na promoção do desenvolvimento do Vale do Rio Urucuia, uma vez que a atividade artesanal constitui-se alternativa para geração de renda e emprego.

Dos atores entrevistados, 100% acreditam que o artesanato consiste em um instrumento importante para minimizar as desigualdades e propiciar o desenvolvimento regional, entretanto faltam políticas que visem um estímulo maior para o crescimento da atividade. Os Secretários de Cultura, citaram diversas ações, porém nenhuma está sendo executada; vale ressaltar que a maioria deles ocupa o cargo há 5 anos. Os artesãos, por sua vez, compreendem a relevância da atividade que exercem, entretanto ainda a colocam como segunda fonte de renda. Sobre o aspecto social, a atividade artesanal insere mulheres no mercado econômico e de trabalho, a fim de que seja possível a construção de uma realidade com melhores perspectivas e novas possibilidades.

Embora existam instituições, como a Central Veredas, que exerce papel muito

relevante, pois fortalece os núcleos, assegura o acesso ao mercado, qualificação, divulgação, aperfeiçoamento, orientação e organizam toda a logística e comercialização dos produtos; e o Sebrae Minas Gerais, que oferece suporte na parte burocrática, como formalização e emissão de guias; cabe aos gestores públicos buscar aperfeiçoar o planejamento e viabilizar recursos para implementação e consolidação do arranjo produtivo na região. Uma das formas de fortalecimento do arranjo produtivo do artesanato consiste em atrelá-lo ao turismo, visando geração de emprego e renda, além de viabilizar prospecção do artesanato regional em novos mercados.

Para impulsionar a atividade artesanal regional é fundamental transmitir a essência do lugar, promover sua origem única e legítima, originar oportunidades para a geração de renda. Faz-se necessário a existência de lideranças engajadas e com anseio de construir alternativas para o desenvolvimento, para tanto, também é preciso que haja união entre prefeituras, secretarias, associações e artesãos, com o propósito de promover o arranjo produtivo do artesanato e contar uma nova história para o Vale do Rio Urucuia.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae.** RedeSist/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/principal-p16/32-p6-sistemas-produtivos-e-inovativos-locais-de-mpe-uma-nova-estrategia-de-acao-para-o-sebrae>. Acesso em: 18 set. 2021.

AMARAL FILHO, J. et al. **Núcleos e Arranjos Produtivos Locais: Casos do Ceará.** In: Seminário Internacional Políticas para Sistemas Produtivos Locais de MPME, Mangaratiba, 2002. Disponível em: < https://asociarseparacrecer.com.ar/wp-content/uploads/2019/03/Brasil-Arranjos.pdf>. Acesso em:18 jul. 2021.

ANA. AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO BÁSICO. **Precipitação na bacia do rio Urucuia.** 2021. Disponível em <http://www.snirh.gov.br/hidroweb/serieshistoricas>. Acessado em 20 de setembro de 2021.

BASÍLIO, A. C. L.; CUNHA, J. A. C.; GRANITO, R. A. N.; MANTOVANI, D. M. N.; RODRIGUES, S. S. **Desenvolvimento regional e novos paradigmas: iniciativas de promoção do desenvolvimento na comunidade da Mangueira, 2007.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/j8dBBbHHg3NtxDY8GQfbCcF/?lang=pt>. Acessado em 13 set. 2021.

BASTOS, A. V. B.; GRANGEIRO, R. R. **Organização do trabalho artesanal: examinando aspectos de inovação e visibilidade do artesanato no Cariri cearense**. Revista De Psicologia, 7(2), 33-48. Disponível: <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/6274>. Acesso em: 01 mar. 2022.

BOISIER, S. **Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa preta e o projeto político, 2005.** Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp13/boisier.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2021.

BORGES C. T.; CAMPOS S. M.; BORGES C. E. **Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade.** Revista Eletrônica Produção & Engenharia, v. 3, n. 1, p. 236-247, Jul./Dez. 2010. Disponível: < http://www.revistaproducaoengenharia.org/arearestrita/arquivos_internos/artigos/03__Formatacao_COD_205.pdf>. Acesso em 26 ago. 2021.

BORGES, A. **Design+Artesanato: o caminho brasileiro.** São Paulo: Terceiro Nome, 2011.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional. **Política Nacional de Desenvolvimento Regional.** Brasília, agosto de 2005. Disponível em: <http://www.integracao.gov.br/download/download.asp?endereco=/pdf/desenvolvimentoregional/pndarquivo=pndr.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2021.

CANCLINI, N. G. **Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade.** Trad. Ana Regina Lessa e Heloísa P. Cintrão. São Paulo: Edusp, 2008.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas.** In: CASSIOLATO, José Eduardo; 92

LASTRES, Helena Maria Martins; MACIEL Maria Lucia. (orgs). Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. Disponível em: < https://www.academia.edu/19854711/Uma_caracteriza%C3%A7%C3%A3o_de_arranjos_produtivos_locais_de_micro_e_pequenas_empresas>. Acesso em: 30 ago. 2021.

CENTRAL VEREDAS. **Nossa História.** Disponível em: <https://www.centralveredas.com.br/pagina/nosso-projeto.html>. Acesso em: 13 set. 2021.

CHITI, J. F. **Artesania, Folklore y arte popular.** Buenos Aires: Ediciones Condorhuasi, 2003.

DINIZ, M. B.; DINIZ, M. J. T. **Arranjo produtivo do artesanato na Região Metropolitana de Belém: uma caracterização empírica.** Novos Cadernos NAEA. v.10, n.2 . 2007.Disponível em: < https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/103/158>. Acesso em: 13 ago. 2021.

ESTRELA, C. **Metodologia Científica: Ciência, Ensino, Pesquisa.** 3ª. ed. Porto Alegre: Artes Medicas, 2018. 725 p.

FERREIRA, T. B.; HELAL, D. H.; PAIVA, K. C. M. **Artesanato, aprendizagem social e comunidade de prática: um estudo com rendeiras em Alcaçuz (RN).** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/2120>. Acesso em: 02 mar. 2022.

FREITAG, V. **De artesãos a artistas: um estudo com ceramistas de Tonalá, México.** Soc. e Cult., Goiânia, v. 18, n. 1, p. 165-175, jan./jun. 2015. Disponível em: < file:///C:/Users/HOME/Downloads/admin,+14+ARTIGO+LIVRE+5+SOC_CULT+18+.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2022.

FREITAS, A. L. C.; FILHO, E. R. **Desenvolvimento de produtos para a produção artesanal.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0103_0807.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, M. E. V.; GRANGEIRO, R. R.; JÚNIOR, J. T. S. **O Perfil do Artesão e de sua Produção na Cidade de Várzea Alegre – CE.** Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/326700958_O_Perfil_do_Artesao_e_de_sua_Producao_na_Cidade_de_Varzea_Alegre_-_CE>. Acesso em: 13 mar. 2022.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Painel do Histórico do Município de Arinos, Minas Gerais.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/arinos/panorama>. Acesso em : 14 set. 2021.

KELLER, P. **O artesão e a economia do artesanato na sociedade contemporânea.** Política & Trabalho: Revista de Ciências Sociais, João Pessoa, n. 41, p. 323-347, 2014. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/345630939_O_artesao_e_a_economia_do_artesanato_na_sociedade_contemporanea>.Acesso em: 12 set. 2021.

LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; ARROIO, A. (Ed.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ e Contraponto, 2005. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/310917382_Conhecimento_sistemas_de_inovacao_e_desenvolvimento>. Acesso em: 09 ago. 2021.

LASTRES, H. M. M.; ARROIO, A.; LEMOS, C. Política de apoio a pequenas empresas: do leito de Procusto à promoção de sistemas produtivos locais. In: CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins; MACIEL Maria Lucia (orgs.) **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LEITE, A. A. V.; SEHNEM, S. **Diferenças no perfil dos artesãos e as implicações na avaliação da gestão para o artesanato de uma organização pública municipal.** Disponível em: <http://www.singep.org.br/6singep/resultado/525.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2022.

LEMOS, M. E. S. **O artesanato como alternativa de trabalho e renda: Subsídios para Avaliação do Programa Estadual de Desenvolvimento do Artesanato no Município de Aquiraz-Ce.** Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza-CE, 2011. Disponível em: < http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/1484>. Acesso em 12 jul. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4a ed. p.43 e 44.

MILLS, C. W. **Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2009.

MIRANDA, E. A. R. **O artesanato do noroeste mineiro como potencial de turismo sustentável.** Universidade de Brasília, 2007. Disponível em:< https://bdm.unb.br/handle/10483/176>. Acesso em: 14 jul. 2021.

MOURA, Adriana Nely Dornas. **A influência da cultura, da arte e do artesanato brasileiros no design nacional contemporâneo: um estudo da obra dos irmãos campana.** Dissertação (Mestrado em Design). Programa de Pós Graduação em Design da Universidade do Estado de Minas Gerais, UEMG, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: < http://mestrados.uemg.br/phocadownload/2011/6-adriana-nely-dornas-moura.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2021.

NASCIMENTO FILHO, F. B.; VIOLIN, F. L.; GONÇALVES, L. G.. **O artesanato como fator do desenvolvimento local: particularidades do IX Festival de Cultura Paulista Tradicional**, 2016 v. n.72. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/320616375_O_artesanato_como_fator_do_desenvolvimento_local_particularidades_do_IX_Festival_da_Cultura_Paulista_Tradicional >. Acesso em: 30 jun. 2021.

OLIVEIRA, C. D. **As relações artesanais e o estímulo ao desenvolvimento local no Brasil, em Gouveia-MG e outras diferentes escalas.** Dissertação (mestrado).Universidade Federal de Minas Gerais.Departamento de Geografia da UFMG. Belo Horizonte. 2007. Disponível em: < https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/MPBB-753FDD >. Acesso em: 12 ago. 2021.

OLIVEIRA FILHO, E. R. **Revitalização por barraginha na bacia hidrográfica do Rio Urucuia – Minas Gerais.** Revista de Geografia Física e Meio Ambiente, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, e52457, 2020. Disponível em: < https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/humboldt/article/view/52457>. Acesso em 13 set. 2021.

OLIVEIRA, G. B.; LIMA, J. E. S**. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento regional.** Revista FAE, Curitiba, v. 6, n.2, p.29-37, maio/dez. 2003. Disponível em: < https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/462>. Acesso em: 30 ago.2021.

OLIVEIRA, M. J. **Artesanato: narrativa de um povo. Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, Ano 15, n.15, p. 129-145, jan/dez. 2011. Disponível em: < https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/AUM/article/view/4736 >. Acesso em: 30 jun. 2021.

PEREIRA, C. J. C. **Artesanato – Definições, Evoluções – Ação do MTB-PNA.** Brasília, Mtb, 1979. Disponível em: < http://www.ijsn.es.gov.br/bibliotecaonline/Record/12813 >. Acesso em: 13 jul. 2021.

POLANYI, K. **A subsistência do homem e ensaios correlatos.** Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012. Disponível em: < https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/8435>. Acesso em: 26 jun. 2021.

REDESIST- REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. **Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE.** Disponível em: < http://www.redesist.ie.ufrj.br/nts/ar1/LasCas%20seminario%20politica%20Sebrae.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCRASE, Timothy J. **Precarious production: globalization and artisan labor in the third world.** Third World Quaterly, v. 24, n. 3, p. 449-461, 2003. Disponível em: < https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/16987767.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.

SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. **Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locacionais.** In: BNDES. Arranjos produtivos locais e desenvolvimento (versão preliminar). Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: < https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/8176/2/RB%2023%20Aglomera%C3%A7%C3%B5es%2C%20Arranjos%20Produtivos%20Locais%20e%20Vantagens%20Competitivas%20Locacionais_P_BD.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2021.

SANTOS, T. S. **Desenvolvimento local e artesanato: uma análise de dois municípios de Minas Gerais.** Lavras: UFLA, 2012. 128 p. Disponível em: < http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/306/1/DISSERTACAO%20Desenvolvimento%20local%20e%20artesanato%20%20uma%20an%C3%A1lise%20de%20dois%20munic%C3%ADpios%20de%20Minas%20Gerais.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2021.

SEBRAE. **Artesãs mantêm viva tradição no Vale do Urucuia, 2011.** Disponível em: <http://www.mg.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MG/artesas-mantem-viva-tradicao-no-vale-do-urucuia,8292478751d16410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 26 jul. 2021.

Sennett, R. **O artífice.** Rio de Janeiro: 2009, Record. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/262626404_O_artifice>. Acesso em: 13 jun. 2021.

SILVEIRA, M. C. **Iniciativas de promoção de desenvolvimento local no município do Rio de Janeiro: características e dilemas, 2005.** Disponível em: <http://www.iets.inf.br/biblioteca/Iniciativas_de_promocao_de_desenvolvimento_local_no_municipio_do_RJ.PDF>. Acesso em: 5 set. 2021.

TAPIA, J. R. B. **Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália.** São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, p. 132-139, 2005. Disponível em: < https://www.scielo.br/j/spp/a/79dH8ZkCPH9nQYpywpyxy3v/?lang=pt>. Acesso 13 jul. 2021.

ZACCHI, G. P.; BELLEH, H. M. V. **Desenvolvimento sustentável e a organização do espaço regional.** Disponível em: <http://www.ftc.br/revistafsa/upload/20-06-2005_11-51-46_Gian_sustentavel.pdf>. Acesso em: 26 set. 2021.

CAPÍTULO 2

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, LA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN: UNA NUEVA PERSPECTIVA PARA LA PROPUESTA DE VALOR ORGANIZACIONAL

Data de submissão: 09/10/2023   *Data de aceite: 01/12/2023*

Libardo Velásquez Estrada
Libardo Velásquez Estrada. Maestría en Administración, Universidad de Montemorelos. Especialista en Emprendimiento, Corporación Universitaria Adventista (UNAC) Especialista en Gerencia de Organizaciones con Énfasis en Liderazgo y Servicio, (UNAC). Administrador de Empresas, (UNAC). Contador Público, Corporación Universitaria Remington. Tecnología en Mercadotecnia, Corporación Educativa del Litoral.
https://orcid.org/0000-0003-3999-2433

RESUMEN: La propuesta de valor o propósito organizacional se ha convertido en objeto de estudio por cuanto de ella depende la forma como los stakeholders perciben los beneficios tangibles o valor medible prometido y/o entregados por las organizaciones. Por tanto, el trabajo presenta análisis documental sobre elementos estratégicos involucrados en el diseño de la propuesta de valor. La metodología empleada es de corte cualitativa usando la revisión bibliográfica fundamentado en el modelo categorial. Las acciones iniciales se constituyen a partir de una aproximación a las categorías de gestión del conocimiento, la tecnología e innovación y su relación con la propuesta de valor organizacional para organizaciones servidoras. La gestión de las organizaciones involucra obstáculos y alternativas importantes para el logro de sus propósitos: por un lado, la complejidad, vista esta como la interrelación de diferentes elementos que interactúan en el quehacer organizacional, en particular, la gestión del conocimiento. De igual modo, la incertidumbre, entendida como los escenarios impredecibles y altamente cambiantes que imponen la innovación y la tecnología en los diferentes entornos. Se destacan los elementos estratégicos que deben emplazarse al momento de diseñar e implementar propuestas de valor, analizando las ventajas asociadas de contar con modelos que optimicen el alcance los fines propuestos en la propuesta de valor. Dentro de los factores facilitadores para el abordaje de la propuesta de valor está el Lienzo de la Propuesta de Valor de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Acompañado de modelos que se consideran indispensable para la formulación de propuesta de valor para las organizaciones incluyendo el conocimiento, la tecnología e innovación.

PALABRAS-CLAVE: Propuesta de valor, gestión del conocimiento, Modelos de gestión, innovación, tecnología.

NOWLEDGE MANAGEMENT, TECHNOLOGY AND INNOVATION: A NEW PERSPECTIVE FOR THE ORGANIZATIONAL VALUE PROPOSAL

ABSTRACT: The value proposition or organizational purpose has become an object of study because the way in which stakeholders perceive the tangible benefits or measurable value promised and/or delivered by organizations depends on it. Therefore, the work presents documentary analysis on strategic elements involved in the design of the value proposition. The methodology used is qualitative using the bibliographic review based on the categorical model. The initial actions are constituted from an approach to the categories of knowledge management, technology and innovation and their relationship with the organizational value proposition. The management of organizations involves important obstacles and alternatives for achieving its purposes: on the one hand, complexity, seen as the interrelation of different elements that interact in the organizational task, in particular, knowledge management. Likewise, uncertainty, understood as the unpredictable and highly changing scenarios that innovation and technology impose in different environments. The strategic elements that must be placed when designing and implementing value proposals are highlighted, analyzing the associated advantages of having models that optimize the scope of the purposes proposed in the value proposal. Among the facilitating factors for approaching the value proposition is the Value Proposition Canvas by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Accompanied by models that are considered essential for the formulation of value proposition for organizations including knowledge, technology and innovation.
KEYWORDS: Value proposition, knowledge management, management models, innovation, technology.

1 I INTRODUCCIÓN

La propuesta de valor se diseña para determinados públicos o stakeholders. Los negocios deben pensar y diseñar no solo una propuesta de valor, si no, más de una, con el propósito de dar respuesta a los requerimientos de los cliente, usuarios o segmentos de interés. Esto exige de capacidades de innovación, disponibilidad tecnológica y la gestión del capital intelectual que respondan acertadamente a los desafíos de la dinámica organizacional. De hecho, poco llega a hacerse cuando se tienen una excelente propuesta de valor, pero no se cuenta con los elementos tecnológicos e intelectuales para sostener la propuesta, por innovadora que sea.

Se hará un abordaje sistémico de los elementos estratégicos involucrados en las propuestas de valor de las organizaciones actuales. Considerando que las propuestas de valor siguen evolucionando en la medida que los nuevos elementos de producción sufren cambios significativos y requieren de adaptaciones consecuentes con los requerimientos del momento.

Esta comprensión condujo al grupo Estudios Organizacionales a plantearse como objetivo "Consolidar el desarrollo teórico y aplicado del modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio, mediante la operacionalización de los componentes: liderazgo, mercadeo, responsabilidad social, contable, financiero, organizacional e innovación" planteándose como pregunta guiadora ¿Cómo la gestión del conocimiento, la tecnología e innovación generan una nueva perspectiva para la propuesta de valor en las organizaciones con propósito de servicio?

2 I METODOLOGÍA

La investigación es de carácter exploratorio con un enfoque documental cuyo énfasis es identificar los aspectos más sobresalientes del tema objeto de estudio. La fuente de información elegida fueron los artículos publicados en revistas indexadas y validadas por la comunidad científica en el ámbito internacional. El método de investigación adoptado fue la revisión sistemática de literatura relacionada con el objeto de estudio. El tipo de revisión fue cualitativa, debido a que se presentarán los resultados en forma descriptiva sin análisis estadístico.

Se siguió el proceso metodológico categorial propuesto por Romero (2018) Este consiste en la identificación de categorías o conceptos que permitan organizar y comprender la información recolectada en una investigación. El modelo contempla los siguientes pasos: a) Identificación de categorías: se identifican las categorías o conceptos relevantes para el estudio; b) Definición de categorías: se definen las categorías o conceptos de manera clara y precisa y c) Asignación de datos a categorías: se asigna cada dato recolectado a una categoría o concepto.

El modelo de análisis categorial también fue aplicado por Cepeda, Velásquez y Marín (2017) Los investigadores usaron 3 etapas o pasos: Exploración, Focalización y profundización con el fin de lograr los objetivos del objeto de estudio que les ocupaba. Coincidiendo de este modo con las etapas antes enunciadas. Así las cosas, en la investigación se identifican las categorías o conceptos para identificar modelos o tendencias relacionadas con la gestión del conocimiento la tecnología e innovación en relación con la propuesta de valor organizacional.

En este caso, en la etapa de exploración, luego de preparar el equipo de trabajo y definir el plan e instrumentos para la recolección de la información, se definieron las categorías y su respectiva conceptualización, sobre las cuales se haría la búsqueda documental en las bases de datos científicas disponibles, sin limitaciones a una en específico, dado al escaso acervo bibliográfico sobre el problema en consideración. La búsqueda inicial dio como resultado un total de 85 artículos en Scopus relacionados con gestión del conocimiento, escritos en un periodo de 21 años, entre los años 2001 a 2022; 23 artículos sobre la gestión de la tecnología, entre los años 1999 al 2022 y 17 artículos

alrededor de la innovación, entre los años 1999 y 2022.

La etapa de focalización o definición de categorías condujo a identificar modelos de gestión del conocimiento, de tecnología e innovación de tal forma que se pueda visualizar la ruta pertinente para la gestión de la propuesta de valor desde la perspectiva de las categorías identificadas. En este orden de ideas, se trabajó sobre la estructura de clasificación propuesta por López y Blanco & S. (2009) en la cual se identifican 5 categorías en la evolución de los modelos identificados para la gestión de la innovación.

La fase o etapa de profundización o asignación de datos, se realizó la clasificación de los modelos en las siguientes categorías: a) Modelos Lineales: Impulso de la Tecnología y Tirón de la Demanda de selección; b) Modelos por Etapas secuenciales; c) Modelos Interactivos o Mixtos, se recurre a la no linealidad del proceso tal como se da en los dos anteriores; d) Modelos Integrados, aprovecha la funcionalidad de la organización y e) Modelo en Red, tiene la particularidad de abandonar la endogenecidad para aprovechar las oportunidades del entorno organizacional.

3 I ESTADO DE LA CUESTIÓN

En el proceso sistemático para responder a la pregunta de investigación ¿Cómo la gestión del conocimiento, la tecnología e innovación generan una nueva perspectiva para la propuesta de valor en las organizaciones con propósito de servicio? Se procedió, en la primera fase o etapa a la identificación de categorías para la organización de la literatura. Para ello fue necesario realizar una aproximación conceptual de tal forma que facilitara la búsqueda eficiente de la información requerida. Fue así como se identificaron 4 categorías y su respectiva conceptualización.

3.1 Aproximación conceptual a las categorías.

3.1.1 Propuesta de valor.

Es un concepto clave en el marketing y la estrategia empresarial, por tanto, una sola propuesta de valor no es suficiente, de allí que se debe definir más de una. Las propuestas de valor bien definidas pueden ayudar a las organizaciones a atraer y retener clientes, y a diferenciarse de sus competidores. En la búsqueda se hallaron 7 características conceptuales que sirven como perspectiva o fundamento para su formulación o construcción, tal como se describen en la tabla 1.

Propuestas de valor	Conceptualización
Propuesta de valor competitiva	Es una propuesta de valor que ofrece un valor competitivo en comparación con los competidores. Esta competitividad es esencial para que la organización sea exitosa en el mercado. Michael Porter (1985)
Propuesta de valor superior	Es una propuesta de valor que ofrece un valor superior a los clientes. Este valor superior puede estar en términos de precio, calidad, servicio o experiencia. Michael Porter (1985)
Propuesta de valor convincente	Es una propuesta de valor que es clara, concisa y fácil de entender. Esta claridad es esencial para que los clientes entiendan el valor que la organización ofrece. Clayton Christensen. (1997)
Propuesta de valor relevante	Es una propuesta de valor que se adapta a las necesidades y deseos de los clientes. Esta relevancia es esencial para que los clientes vean el valor de la propuesta de valor. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010)
Propuesta de valor	Es el conjunto de beneficios que una organización ofrece a sus clientes. Estos beneficios pueden ser de naturaleza tangible, como un producto o servicio de alta calidad, o de naturaleza intangible, como una experiencia de cliente excepcional. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010)
Propuesta de valor sostenible	Es una propuesta de valor que puede mantenerse en el tiempo. Esta sostenibilidad es esencial para que la organización sea rentable a largo plazo. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010)
Propuesta de valor escalable	Es una propuesta de valor que puede ser ampliada a nuevos mercados o segmentos. Esta escalabilidad es esencial para que la organización pueda crecer y expandirse. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010)
Propuesta de valor única	Es una propuesta de valor que es diferente de la de los competidores. Esta diferencia puede estar en los beneficios que se ofrecen, en la forma en que se ofrecen o en el público objetivo al que se dirigen. Kevin Keller (2013)

Tabla 1. Conceptualización de las propuestas de valor

Fuente: Elaboración propia con base en autores referenciados

La propuesta de valor se debe formular considerando los propósitos organizacionales contemplados en la descripción esbozada.

3.1.2 Gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un área de estudio y práctica que se ocupa de la creación, almacenamiento, divulgación y aplicación del conocimiento en las organizaciones. Es un concepto clave para el éxito en el mundo actual, donde el conocimiento es un recurso de producción cada vez más importante.

Los conceptos que a continuación se relacionan son algunos de los más importantes en la gestión del conocimiento. Estos proporcionan una base para comprender la naturaleza del conocimiento, cómo se crea y se utiliza, y cómo puede ayudar a las organizaciones a lograr su propósito. Ver tabla 2.

Gestión del conocimiento	Conceptualización
Aprendizaje Organizacional	Es el proceso de cambio en las creencias, valores y comportamientos de los miembros de una organización. Argyris y Schön (1978)
Organizaciones de Aprendizaje	Son aquellas que están comprometidas con el aprendizaje continuo y la mejora de su desempeño. Senge (1990)
Capital Social	Es el conjunto de relaciones, normas y confianza que existen entre los miembros de una comunidad. Coleman (1990)
Gestión del Conocimiento	Es el conjunto de procesos y actividades que permiten a las organizaciones crear, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento para mejorar su desempeño. Nonaka, I. y Takeuchi (1995).
Colaboración	Es el trabajo conjunto de dos o más personas para alcanzar un objetivo común. Lévy (1997)
Capital Intelectual	Es el conjunto de activos intangibles que generan valor para una organización, como el conocimiento, la experiencia, las habilidades y las relaciones. Stewart, (1997)
Inteligencia Empresarial	Es el proceso de recopilación, análisis y difusión de información para apoyar la toma de decisiones estratégicas. Davenport y Prusak (2010)

Tabla 2. Conceptualización de gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia con base en los autores reseñados en la tabla.

La gestión del conocimiento es un componente estratégico de gran valor para la organización. De ella depende en gran medida el éxito organizacional debido a que esto significa inversión y experiencias que deben ser conservados.

Gestión de la tecnología. La gestión de la tecnología es un campo amplio y complejo que abarca una variedad de conceptos y procesos. Una buena gestión de la tecnología puede ayudar a las organizaciones con propósitos de servicio a mejorar su desempeño, aumentar su competitividad y aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología. Entendida esta como el conjunto de conocimientos y técnicas que permiten diseñar y crear nuevos productos o servicios. A continuación, se registran conceptos relevantes asociados con la gestión de la tecnología. Ver tabla 3.

Gestión de la tecnología	Conceptualización
Gestión de la Tecnología	Es el conjunto de procesos y actividades que permiten a las organizaciones aprovechar los beneficios de la tecnología para mejorar su desempeño. Mejía (1998)
Innovación Tecnológica	Es el proceso de creación de nuevos productos, servicios o procesos basados en la tecnología. Drucker (1969)
Adopción Tecnológica	Es el proceso por el cual las organizaciones adoptan y utilizan nuevas tecnologías. Rogers (1962)
Gestión del Cambio Tecnológico	Es el proceso de gestionar la transición de una organización a una nueva tecnología. Bard (2023)
Gestión de la Innovación Tecnológica	Es el proceso de gestionar el proceso de innovación tecnológica. Van de Ven y Rogers (2004)
Gestión de la Propiedad Intelectual	Es el proceso de gestionar los derechos de propiedad intelectual relacionados con la tecnología. Dosi (1988)

Gestión de la Infraestructura Tecnológica	Es el proceso de gestionar los sistemas y recursos tecnológicos de una organización ISO 20000 (2018)
Gestión de la Seguridad de la Información	Es el proceso de proteger la información de una organización de amenazas y vulnerabilidades. ISO 20000 (2013)

Tabla 3. Conceptualización de gestión de la tecnología

Fuente: Elaboración propia con base en los autores y normas reseñados en la tabla.

Los conceptos registrados anteriormente son algunos de los más importantes en la gestión de la tecnología. Estos conceptos proporcionan una base para comprender la naturaleza de la tecnología, cómo se puede gestionar y cómo puede ayudar a las organizaciones con propósito de servicio a lograr su propósito.

3.1.3 Gestión de la innovación.

Según Druker (1969) la gestión de la Innovación es el conjunto de procesos y actividades que permiten a las organizaciones gestionar de manera eficaz el proceso de innovación. Entendiéndose la innovación como el proceso de mejoras de productos, servicios o procesos que tienen un valor añadido para los clientes o usuarios. Hecho que parte de cosas creadas (generadas por la creatividad) tal como lo afirma Edward de Bono (1994) la creatividad es la "Capacidad de inventar algo nuevo, relacionar algo conocido de forma innovadora o apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales". A la creatividad le sigue la innovación.

Por su parte el SENA (2013) define la innovación como "la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado" hecho que requiere de procesos previos para lograr tal implementación.

La innovación puede ser clasificada según Rogers (1962) considerando 3 criterios: como el ámbito de aplicación, el grado de novedad o el impacto que tienen en el mercado. Considerando el ámbito de aplicación, la innovación puede ser: a) Innovación de producto: Se refiere a la creación de nuevos productos o servicios; b) Innovación de proceso: Se refiere a la a la creación de nuevos procesos o métodos de trabajo y c) Innovación organizacional: Se refiere a la creación de nuevas estructuras organizativas o formas de gestión. Este proceso creativo puede homologarse al proceso de creatividad.

En lo concerniente al grado de novedad, la innovación puede ser: a) Innovación incremental: Se refiere a la mejora de productos o servicios existentes; b) Innovación radical: Se refiere a la creación de nuevos productos o servicios que representan un cambio significativo en el mercado.

Según el impacto en el mercado, la innovación puede ser: a) Innovación disruptiva:

Se refiere a la creación de nuevos productos o servicios que cambian las reglas del juego en el mercado o b) Innovación de mejora o incremental: Se refiere a la creación de nuevos productos o servicios que mejoran las ofertas existentes en el mercado.

3.2 Estructura para la clasificación de modelos de gestión del conocimiento, la tecnología e innovación.

Como producto de la fase de focalización o definición en el proceso de búsqueda de información para el logro del objetivo propuesto en el trabajo de investigación, se analizaron 85 unidades muéstrales y se observaron 5 generaciones de modelos que permiten gestionar el conocimiento, la tecnología e innovación en las organizaciones, como producto de los avances en la forma de concebir y desarrollarse el conocimiento, así como los efectos que produce.

Con fundamento en el trabajo realizado por López, Blanco & S. Guerra (2009) en el cual plantean la clasificación de los modelos para la gestión de la innovación, de forma particular, como estrategia para adaptarse con éxito a un ambiente cambiante se procedió a realizar la identificación de los modelos que hacen parte de la gestión organizacional en cada una de las categorías. En este orden de ideas los autores presentan las siguientes generaciones de modelos. Ver tabla 4.

Generaciones de modelos	Funcionalidades
Modelo lineal	Su principal característica es su linealidad, que supone un escalonamiento progresivo, secuencial y ordenado desde el descubrimiento científico (fuente de la innovación), hasta la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico, la fabricación y el lanzamiento al mercado de la novedad.
Modelo por etapas	Se contempla el proceso de innovación como una serie de etapas consecutivas, detallando y haciendo énfasis, bien en las actividades particulares que tienen lugar en cada una de las etapas, bien en los departamentos involucrados.
Modelo interactivo o mixto	Tiene cinco caminos o trayectorias que son vías que conectan las tres áreas de relevancia en el proceso de innovación tecnológica: la investigación, el conocimiento y la cadena central del proceso de innovación tecnológica
Modelo integrado.	El proceso de desarrollo de producto tiene lugar en un grupo multidisciplinar cuyos miembros trabajan juntos desde el comienzo hasta el final. En vez de atravesar etapas perfectamente estructuradas y definidas, el proceso se va conformando a través de las interacciones de los miembros del grupo
Modelo en red	Se caracteriza por la utilización de sofisticadas herramientas electrónicas que permiten a las empresas incrementar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, tanto internamente (distintas actividades funcionales), como externamente entre la red de proveedores, clientes y colaboradores externos”

Tabla 4. Generaciones de modelos para la gestión de la innovación

Fuente: Elaboración propia con base en lo planteado por López, Blanco & Guerra (2009)

La estructura descrita anteriormente, así como permite la gestión de la innovación, también lo hace con la gestión del conocimiento y la tecnología. De allí que en la última

etapa del modelo categorial del proyecto de investigación que nos ocupa se procede a la asignación de modelos según sus generaciones para la gestión del conocimiento y la tecnología.

3.3 Clasificación de modelos para la gestión del conocimiento, la tecnología e innovación.

Como producto de la fase de profundización o asignación de categorías, se procedió a la clasificación de las unidades de análisis que explican los modelos de gestión del conocimiento, la tecnología e innovación.

3.3.1 Modelos para la gestión del conocimiento

De los 30 artículos que hacen referencia a la gestión del conocimiento, 19 de ellos presentan modelos para la gestión del conocimiento y se clasificaron de acuerdo a las generaciones. Ver tabla 5.

Generaciones de modelos	Modelos para la gestión del conocimiento
Modelo lineal	Modelo de Nonaka y Takeuchi (1993). Modelo de GC de Wiig (1993). Modelo monitor de activos intangibles (Steiby, 1997).
Modelo por etapas	Modelo Estrella (Galbraith, 1960). Modelo de medición de capital intelectual (Euroforum, 1998). Contenido del conocimiento creado por las cuatro formas (Nonaka & Takeuchi, 1999). Modelo integral de sociedades del conocimiento (Ruiz & Martínez, 2007).
Modelo interactivo o mixto	Navigator de Skandia (Edvinsson y Malone, 1999). Modelo Intelect (Barceló, p.175). Modelo de administración de conocimiento organizacional o modelo Arthur Andersen1 (Arthur Andersen, 1999). Modelo de Gestión de Procesamiento de Datos y de Servicios - MGPDS (2001).
Modelo integrado.	Modelo de GC de KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998). Modelo de competencias (A. Tejada, 2002). El vínculo entre la gestión del conocimiento y el valor del cliente (Gamble & Blackwell, 2004). El Sistema de gestión de conocimiento -modelo KMAT- (De Jager, 1999).
Modelo en red	Balanced Bussiness Scorecard (Barceló, 2022) Modelo de Herramientas para la Evaluación de la GC (Knowledge Management Assessment Tool - KMAT) (Arthur Andersen - APQC, 1999). Modelo causal para la interacción y beneficios de la comunidad (Millen & Fontaine, 2003)

Tabla 5. Clasificación de modelos de gestión de la innovación según generaciones

Fuente: Elaboración propia con fundamento en lo planteado por los autores en referencia

3.3.2 Modelos para la gestión de la tecnología

Para Pena (2015) "las compañías encaminadas al mejoramiento de los procesos

deben considerar como relevante la organización de la información y la estructura de las tecnologías que utiliza" fundamentando, de este modo, la importancia de la gestión de la tecnología en el quehacer de las organizaciones actuales.

De los 22 artículos tomados como unidades de análisis y que hacen referencia a la gestión de la tecnología, 16 de ellos presentan modelos para su gestión y se clasificaron de acuerdo a las generaciones de la siguiente forma. Ver tabla 6.

Generaciones de modelos	Modelos para la gestión de la tecnología
Modelo lineal	Modelo de Madurez a través del uso de tecnologías (Fonseca, 2011). Modelo de autodiagnóstico del SPRI (Pena, 2015).
Modelo por etapas	Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM) (Davis, 1989). Modelo Hidalgo, León y Pavón, (2002). Síntesis del modelo IDEAL aplicable al modelo de Gestión – MG (Software Engineering Institute – (SEI), (1996). Modelo CMMI (Instituto de Ingeniería de Software (SEI), (1987).
Modelo interactivo o mixto	Modelo de gestión del servicio (Medina, 2009). Modelo Ajuste de Tarea-Tecnología (Dishaw, 1999). Modelo de Gestión Tecnológica para EPM (Jaramillo, 2021)
Modelo integrado.	Modelo de Gestión de Innovación para una Empresa de Venta al Consumidor final (Franco, 2018) Modelo de Madurez de COBIT (Roa, 2018). Modelo de Transición de la Tecnología (Briggs y Otros, 1998). Modelo de gestión integrado MGI contemplando el BPMM (Pena, 2015).
Modelo en red	Ciclo de Percepción-Acción (Neisser, 1976) Modelo del ciclo de vida del servicio (Medina, 2009). Modelo de Sumanth (citado en Gaynor, 1999)

Tabla 7. Clasificación de modelos de gestión de la tecnología

Fuente: Elaboración propia con fundamento en lo planteado por los autores en referencia

3.3.3 Modelos para la gestión de la innovación

De los 30 artículos que hacen referencia a la gestión de la Innovación, 15 de ellos presentan modelos para la gestión de la innovación y se clasificaron de acuerdo a las generaciones. Se destaca que en el trabajo realizado por López y Blanco & S. (2009) en su clasificación presentan 33 modelos para la gestión de la innovación, clasificados en las 5 generaciones descritos por 8 autores Saren, M.A. (1983), Forrest, J. (1991), Rothwell, R. (1994), Padmore, T., Schuetze, H., y Gibson, H. (1998), Hidalgo, A., León, G., Pavón, J. (2002), Trott, P. (2002), Escorsa, P. y Valls, J. (2003) y European Commission (2004.) se hace salvedad que la diferencia entre el número de modelos y el otro es solo procedimental; pero ambos hacen un aporte valioso a la gestión de la innovación como una aliada estratégica a la hora de formular y ejecutar las propuestas de valor. A continuación, se registra la clasificación de los modelos registrados para los fines del presente trabajo. Ver tabla 8.

Generaciones de modelos	Modelos para la gestión de la innoivación
Modelo lineal	Modelo de Empuje de la Tecnología (Rothwell, 1994). Modelo de Tirón de la Demanda (Rothwell, 1994). Modelo de negocios (A. Osterwalder y Pigneur, 2011).
Modelo por etapas	Modelo por etapas departamentales (Saren, 1984). Modelos de Etapas de Actividades (Saren, M.A. 1983). Modelos de Etapas de Decisión (Saren, M.A. 1983).
Modelo interactivo o mixto	Modelo de Kline de Enlaces en Cadena o Modelo Cadena-Eslabón (Kline y Rosenberg, 1986). Modelo Mixto (Marquis, Kline, Rothwell y Zegveld). Proceso de innovación de tercera generación: Modelo Interactivo (Rothwell, R. 1994). Modelo mixto de gestión de la innovación (Guerra, 2005).
Modelo integrado.	Fases de desarrollo de producto Secuenciales (A) vs. Solapadas (B y C) (Fuente: Takeuchi y Nonaka, 1986). Modelo Integrado (Hidalgo, A., León, G., Pavón, J. 2002).
Modelo en red	Modelo de Integración de Sistemas y Establecimiento de Redes o Modelo de Quinta Generación. (Fuente: Trott, 1998). Acceso a la información de una Base de Datos a través de un DBMS (A., González. 2018). Modelo Temaguide (Cotec, 1998a)

Tabla 8. Clasificación de modelos de gestión de la innovación según generaciones

Fuente: Elaboración propia con fundamento en lo planteado por los autores en referencia

La clasificación planteada es de utilidad en la medida que los interesados en la gestión de la tecnología apliquen los modelos según las particularidades de la organización para que de esta forma se planteen las propuestas de valor organizacional.

4 I CONCLUSIONES

El propósito fundamental de este trabajo de investigación es responder a la pregunta ¿Cómo la gestión del conocimiento, la tecnología e innovación generan una nueva perspectiva para la propuesta de valor en las organizaciones con propósito de servicio? Según los hallazgos se puede concluir que la perspectiva de la propuesta de valor organizacional puede fundamentarse en modelos que optimicen los procesos en la búsqueda del propósito superior.

En relación con la evolución de los modelos encontrados en el acervo bibliográfico analizado, estos, se enmarcan en 5 generaciones: a) Modelos lineales. Cuya caracteriza principal es su linealidad desde el descubrimiento hasta su aplicación; b) Modelos por etapas. Describe el proceso función de los departamentos o funciones de la organización; c) Modelos interactivos o mixtos. A diferencia de los dos anteriores. Estos modelos ponderan la investigación, el conocimiento y la cadena central del proceso como elementos que se interrelacionan entre sí, apartándose de la linealidad del proceso para alcanzar

los fines deseados; d) Modelos integrados. La particularidad de los modelos se concentra en el papel que juegan los integrantes de la organización (las Personas). Se aprovecha el conocimiento para el desarrollo de los procesos y e) Modelos en Red. Se centra en la relación percepción acción, hecho que permite actualizar el conocimiento en la medida que se observa el problema. Deja de lado la endogenecidad organizacional para permitir que el entorno haga parte del sistema de gestión.

5 I FUTURAS INVESTIGACIONES

Dada la relevancia de la gestión del conocimiento, la tecnología e innovación en la gestión organizacional y su impacto en los stakeholders se requiere profundizar en la operacionalización de los modelos disponibles, de tal forma que las organizaciones de todo los tamaños y naturaleza puedan beneficiarse de las bondades de los modelos planteados por diferentes autores.

Los trabajos deben articular los diferentes medelos en sus diferentes generaciones de tal forma que las organizaciones puedan implementar los modelos que requieran.

REFERENCIAS

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. *Wiley Pág. 19-21*

Argyris, C. y Schön, D. A. (1978) **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. *Addison-Wesley. Pág. 1-20*

Barceló, J. (2022). **Gestión estratégica de la empresa**. *Ediciones Pirámide. p. 171.*

Bard, A. (2023). **Cómo gestionar el cambio tecnológico**. *Madrid: Ediciones Deusto. Pág. 20*

Beer, H. y Pietro, M (2018) **Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: lessons from the measurement of social value**. *International Journal of Management Reviews, 20 (3). pp. 755-771*.

Castells, M. (1996). **La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura**. *Vol. 1. La Sociedad Red. Madrid: Alianza Editorial. Pág. 163*

Cepeda, S. Velásquez, L. y Marín, B. (2017) **Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín**. *Vol 33. pp 271 – 280. Revista Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Cali, Colombia*

Coleman, J. S. (1990) **Foundations of Social Theory**. *Harvard University Press. Pág. 302-325*

Christensen, C. M. (1997) **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. *Harvard Business School Press. Pág. 60-62.*

Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998) **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.** *Harvard Business School Press. Pág. 1-20*

Dossi, G. (1988). **Technical Change and Economic Theory**. *London: Frances Pinter. Pág. 12*

Drucker, P. F. (1969). **The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society**. *New York: Harper & Row. Pág. 13*

Edward de Bono (1994). **Seis sombreros para pensar**. Ediciones Paidós. Pág 10.

ISO 20000. (2018). **Information technology - Service management.** *Geneva: International Organization for Standardization. Pág. 10*

ISO 27001. (2013). **Information security management systems - Requirements**. *Geneva: International Organization for Standardization. Pág. 10*

Kevin, K. L. (2013) **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. *Pearson. Pág. 20-22*

Lévy, P. (1997) **La Inteligencia Colectiva: Por una Antropología del Ciberespacio.** *Cátedra. Pág. 57-77*

López, O., M. Blanco & S. Guerra (2009). **Evolución de los modelos de la gestión de innovación**. *UNAL, InnOvaciOnes de NegOciOs 5(2): 251 -264*

Mejia, L. F. (1998b). **Gestión de la Tecnología: Aproximación conceptual y perspectivas de desarrollo**. *Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Pág. 10*

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995) The **Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. *Oxford University Press. Pág. 285-305*

Porter, M.E. (1985) **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. *Free Press Pág 42-44.*

Rogers, E. M. (1962). **Diffusion of Innovations**. *New York: Free Pres Pág. 25*

Romero Chaves, C. (2018). **La categorización un aspecto crucial en la investigación. Psicoperspectivas**. *Individuo y Sociedad, 17(1), 14-22.*

SENA (2013). **Términos de Referencia, Convocatoria No. 33**. *Fondo Emprender.*

Senge, P. M. (1990) **The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization**. *Doubleday. Pág. 127-147*

Stewart, T. A. (1997) Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. *Doubleday Business. Pág. 45-65.*

Van de Ven, A. H. y Rogers, E. M. (2004). **Innovation Diffusion and Adoption: An Introduction.** *New York: Oxford University Press. Pág. 12.*

CAPÍTULO 3

O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E A ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA DAS POLÍTICAS PARA AS MULHERES EM SÃO PAULO DURANTE A PANDEMIA COVID-19

Data de aceite: 01/12/2023

Maria Angélica Fernandes
Institución/organización: Universidade Federal do ABC
ORCID ID: 0000-00020529-0495

André Galindo da Costa
Institución/organización: Universidade de São Paulo
ORCID ID: 0000-0003-4672-9967

Silvio Serrano Nunes
Institución/organización: Universidade Santo Amaro
ORCID ID: 0000-0001-5565-0965

RESUMO: Nas últimas três décadas, o município de São Paulo registrou experiências sobre políticas públicas em benefício das mulheres. São Paulo tem sido o centro de importantes debates sobre direitos sexuais e reprodutivos, educação, na luta contra a violência de gênero, planejamento urbano e geração de emprego e renda. As medidas de isolamento social, aplicadas para enfrentar a pandemia de COVID-19, levantou maiores problemas de violência doméstica contra as mulheres. Já entre março e abril de 2020, dois meses após a decretação da pandemia, houve um aumento 22,2% nos casos de feminicídios e diminuição no número de registros dos boletins de ocorrência denunciando violência em relação ao ano anterior (2019). Esses números foram coletados em 12 estados brasileiros. No mês de março, aumentou 44,9% o número de assassinatos de mulheres em São Paulo em relação ao mesmo mês, mas do ano acima (OMS, 2020). A questão de pesquisa é: quais são as características das políticas em benefício das mulheres na cidade de São Paulo durante a pandemia? O objetivo da pesquisa é identificar as características institucionais das políticas para as mulheres no período da pandemia de COVID-19. O objeto de estudo é a Prefeitura Municipal de São Paulo entre os anos de 2020 e 2022. O caráter desse estudo é descritivo, acompanhado de análise documental de leis, decretos, relatórios financeiros e estratégias de cobrança. O centro da pesquisa gira em torno do orçamento público, órgãos de políticas para as mulheres, programas governamentais e a ocupação de cargos de gestão. Os resultados mostram um déficit institucional nas políticas em benefício das mulheres da cidade de São Paulo durante o período da pandemia, em relação aos anos anteriores. Assim, a conclusão é que não houve um aprimoramento institucional

em relação às políticas públicas em benefício das mulheres no contexto da pandemia de COVID-19, quando houve um agravamento da violência de gênero.
PALAVRAS-CHAVE: Análise orçamentária. Cidade de São Paulo. Desenvolvimento institucional. Políticas para mulheres.

1 I INTRODUÇÃO

Ao longo de três décadas, o município de São Paulo registrou experiências de políticas públicas para as mulheres (1989-2022). Essas políticas não ocorreram de maneira contínua, através de diversos arranjos institucionais, inclusive experimentando um modelo com autonomia administrativa e orçamentária, denotando um aprimoramento do mecanismo institucional responsável pela implementação das políticas para as mulheres. Cabe ressaltar que nesse período, São Paulo tornou-se um importante centro de debate e formulação de ação institucional sobre essa temática nas áreas dos direitos sexuais e reprodutivos, educação, combate à violência sexista, emprego e geração e renda e planejamento urbano.

A institucionalização das políticas para as mulheres está relacionada a duas iniciativas distintas. A primeira está pautada pela crítica elaborada pela teoria feminista sobre os limites dos princípios da democracia liberal ao propor a igualdade formal entre os indivíduos, a universalização dos direitos e a neutralidade das instituições, cujos pressupostos não consideram a condição de subordinação das mulheres. A outra, igualmente importante, pertinente à repercussão dos diferentes documentos propostos pelos organismos multilaterais com o objetivo de promover esforços em defesa dos direitos das mulheres.

Dessa forma, essa nova institucionalidade proposta está relacionada aos fundamentos de democracia e ao exercício da cidadania, e para sua implementação faz-se necessário um novo projeto cujo desafio é garantir a instituição de mecanismos democráticos e com transparência que assegurem estabilidade na articulação e implementação de políticas públicas voltadas para que endossar o exercício dos direitos políticos, civis, sociais e econômicos das mulheres.

O município de São Paulo é uma metrópole com mais de 12 milhões de habitantes, configurando-se como a mais populosa do país e a oitava do mundo, sendo responsável por 10,3% do Produto Interno Bruto (PIB), com o orçamento anual previsto para 2022 em R$ 82,7 bilhões, o quinto do país. Nesses dados superlativos, se destaca o percentual de mulheres entre os habitantes (52,6%), superando os índices percentuais do estado (51%) e do país (51,8%).

Em 2020, em razão da pandemia do novo coronavírus, o governo do estado de São Paulo adotou medidas de restrição de circulação, adoção de uma série de cuidados sanitários que implicaram no isolamento social de uma parcela expressiva da população. Esse cenário

trouxe um grave impacto econômico para os diferentes setores, público e privado, e evidenciou a necessidade de políticas públicas para combater e enfrentar as desigualdades de gênero, a violência contra a mulher e a crise econômica. Esses fatores ameaçam a autonomia das mulheres, em especial as mulheres pobres que compõem as camadas mais vulneráveis da população.

Nesse trabalho exploratório, apresentamos os arranjos institucionais de implementação das políticas públicas de 1989 a 2022, como também os elementos orçamentários e financeiros da prefeitura de São Paulo relacionados à implementação de políticas para as mulheres. A análise tem como marco inaugural o governo de Luiza Erundina, do PT, primeira prefeita eleita. Em seu governo ocorre a primeira experiência institucional de políticas para as mulheres, uma estrutura criada para assegurar ações que promoveram a inclusão das mulheres através de políticas de combate da desigualdade e discriminação, com o propósito de inserir na agenda governamental a transversalidade de gênero nas diferentes áreas da administração pública. Nos anos subsequentes as atividades que compunham essa política foram suspensas (1993-2000), e retomadas e ampliadas em 2001, com a eleição da segunda prefeita da história de São Paulo Marta Suplicy, do PT. Após quatro anos, novamente o serviço foi secundarizado e somente retomado em 2007, através de parceria firmada com o governo federal.

O estudo apresenta ainda uma análise de elementos importantes da gestão do prefeito Fernando Haddad, PT (2013-2016), no que diz respeito às políticas para mulheres. Para tanto, foi realizado um estudo mais detalhado dessa gestão com foco nos seguintes aspectos: 1) instituição da Secretaria de Políticas para Mulheres, 2) Metas do Programa de Metas 2013 – 2016, 3) Ações na área de políticas para mulheres, 4) Arranjos participativos relacionados à Políticas para Mulheres, 5) Análise do orçamento da Secretaria entre 2014 e 2016. Segundo Bugni (2016: 168) a gestão da Prefeitura de São Paulo que governou a cidade entre 2013 e 2016 merece uma atenção especial, na medida em que:

> "O primeiro ponto que destacamos desta última gestão, refere-se à preocupação com a promoção dos direitos da mulher, enquanto uma deliberação de governo que contou com o apoio desde o Prefeito. Da mesma forma que ocorreu no Governo da Marta Suplicy, essa postura contribuía para a receptividade da temática nos demais setores, fortalecendo a legitimidade da política em todo o governo municipal. Vale notar também que, neste momento, a política de gênero foi apresentada a partir de uma concepção mais ampla, ressaltando preocupações não apenas com questões de ordem social, mas também econômica, política e cultural."

A pesquisa busca descrever o alinhamento de fatores que contribuíram para o desenvolvimento de políticas públicas para mulheres. O estudo precede de uma revisão bibliográfica sobre o desenvolvimento dos diferentes governos da cidade de São Paulo desde 1989 que estimularam reformas políticas institucionais no tocante às políticas para mulheres. A conquista de direitos, avanços socioeconômicos e à modernização dos

costumes implicaram em transformações institucionais no município de São Paulo.

Sob uma abordagem qualitativa que se utilizou de pesquisa bibliográfica e documental, foi realizado um constructo histórico que apresenta a evolução do arranjo institucional das políticas para mulheres na cidade de São Paulo. Para tanto será realizada a analise descritiva de documentos como decretos, portarias e leis da Prefeitura de São Paulo no período entre 1989 e 2022. O marco de início da análise, em 1989 justifica-se pelo fato desse ano representar o início de um conjunto de debates e iniciativas em torno da temática de políticas para mulheres.

Perante uma abordagem quantitativa foi realizada a análise orçamentária entre os anos de 2020 e 2022 com o propósito de identificar as despesas destinadas a políticas para mulheres. O período da análise orçamentária fundamenta-se pelo fato de ter sido a etapa posterior ao período no qual existiu uma Secretaria Municipal de Políticas para as Mulheres na São Paulo, marco institucional que permitiu o estabelecimento de dotação orçamentária destinada exclusivamente às políticas para mulheres. A estratégia utilizada tem o propósito de gerar evidências que permitam caracterizar marcos das políticas para mulheres em diferentes governos municipais.

2 I DESNATURALIZANDO A NEUTRALIDADE: A CATEGORIA GÊNERO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

A importância da incorporação da perspectiva de gênero nas políticas públicas está relacionada à democratização das relações sociais entre homens e mulheres, partindo do entendimento de que estas são relações de poder, as quais estruturam sistemas de desigualdades sociais, que quando interseccionados por outros marcadores sociais da diferença como classe, raça/etnia, orientação sexual, geracional que influenciam a forma como a vida é experimentada em sociedade (Iipe-Unesco, 2019).

Nesse contexto, as proposições de políticas públicas, através de projetos, programas, atividades, orientados pela concepção da categoria “gênero”, implicam em vislumbrar impactos nessa estrutura de poder fundados nos papéis sociais de gênero, visando, com isso promover a autonomia, emancipação e afirmação das mulheres, com o objetivo de redesenhar as relações de subordinação feminina. Consequentemente, as reivindicações pela incorporação da perspectiva de gênero nas políticas públicas partem da compreensão de que homens e mulheres ocupam papéis distintos na sociedade, os quais fundamentam relações desiguais entre os sexos (Ortiz, 2015).

Decerto, que esse entendimento depreende da necessidade de compreender que a população não é homogênea e que as políticas públicas e demais ações do Estado não são neutras em relação ao conjunto de desigualdades sociais, em especial as relacionadas ao gênero, classe social e raça (Bustos Romero, 1994).

A incorporação dessa nova perspectiva está relacionada aos fundamentos de democracia e exercício da cidadania e, para tanto, se faz necessário um novo projeto, cujo

desafio é garantir instituições democráticas e transparentes que assegurem estabilidade na articulação e implementação de políticas públicas voltadas a endossar e promover o exercício dos direitos políticos, civis, sociais e econômicos (Cepal, 2022).

A situação das mulheres na sociedade brasileira e sua repercussão nos contextos políticos, econômicos, sociais e culturais demandam do Estado a promoção de ações que visem a eliminação das desigualdades de gênero. A teoria crítica feminista, ao abordar os princípios da democracia liberal, apontou os limites da igualdade formal entre os indivíduos, através da universalidade dos direitos e da neutralidade das instituições políticas. A teoria surgida no contexto da Segunda Onda denunciou a subordinação das mulheres e reconheceu na concepção moderna de razão, progresso e emancipação a motivação dessa condição de cidadãs de segunda categoria (Pateman, 1993).

Dessa forma, o movimento feminista e de mulheres, ao reivindicar a incorporação da perspectiva de gênero nas políticas públicas, centra-se na compreensão de que as desigualdades de gênero são socialmente construídas e, por conseguinte, podem ser transformadas (Saffioti, 1994), assim sendo a teoria crítica feminista se apropria desse conceito para dizer que não existe nada natural ou biológico que inferioriza o “ser mulher”, portanto se configura como uma construção social e como tal pode ser alterada.

Os documentos propostos pelos organismos multilaterais, resultado de conferências, assembleias e acordos, em especial as Conferências Mundiais da Mulher, a Plataforma de Biejing, Cepal, Cedaw, PNUD, apontam para a necessidade da institucionalização da presença das mulheres no aparelho de Estado, em alinhamento às reivindicações do movimento de mulheres e feminista, através da criação e fortalecimento de mecanismos institucionais destinados a elaborar, formular e executar políticas para as mulheres. Segundo a Plataforma de Beijing, o mecanismo institucional para o avanço das mulheres deve ser o organismo central de coordenação de políticas no seio dos governos. Sua tarefa principal é dar apoio à incorporação de uma perspectiva da igualdade de gênero a todas as áreas políticas, nos diversos níveis do governo (Iipe-Unesco, 2019).

Estudo da Cepal (2022) aponta a necessidade de tornar visíveis os distintos atores que conformam o campo político criado em torno das diferentes dimensões da construção da equidade de gênero, considerando a participação do movimento feminista e de mulheres na discussão de programas para as mulheres, com objetivo de garantir através da governabilidade democrática e da reforma do Estado a incorporação dessa nova perspectiva, ou seja, incluir as novas perspectivas que visam reduzir as desigualdades entre homens e mulheres.

O Estado tem um papel preponderante na distribuição de recursos e oportunidades, no reconhecimento das desigualdades e na mediação de conflitos, e nessa qualidade, continua sendo um ator central nos jogos de poder (Pnud 2020). No entanto, há um paradoxo: o Estado é um ator central, mas sua capacidade de administrar e garantir um processo de desenvolvimento com justiça social é limitada. Além disso, para a teoria

feminista, o Estado é central na medida em que define critérios de elegibilidade, confere direitos e oferece projetos, programas e atividades que afetam diferencialmente os projetos de vida de mulheres e homens (Iipe-Unesco, 2019).

De acordo com a Plataforma de Ação de Pequim de 1995, a integração da igualdade de gênero é uma das principais estratégias que os Estados devem adotar para garantir a igualdade entre mulheres e homens (Moser e Moser 2005). Através de uma "estratégia ativa e visível para incorporar a perspectiva de gênero em todas as políticas e programas, de modo que antes de tomar decisões, analisam-se seus efeitos sobre mulheres e homens, respectivamente" (Art.189, grifos próprios). Assim, a transversalidade da igualdade de gênero implica transformar o Estado, os formuladores e operadores de políticas e as próprias políticas públicas. Nesse esforço, é imprescindível contar com mecanismos para o avanço das mulheres, fortalecidos em sua capacidade institucional (Paz, 2014).

3 | DESENVOLVIMENTO DAS POLÍTICAS PARA MULHERES NA CIDADE DE SÃO PAULO: 1989 - 2012

No governo da Prefeita Luiza Erundina (1989 -1993) pertencente ao Partido dos Trabalhadores (PT) emergiu de forma sistemática as políticas para mulheres na cidade de São Paulo. A Coordenadoria Especial da Mulheres foi criada pela Lei Nº 11.336/1992 no âmbito da Secretaria de Governo. A coordenadoria tinha os objetivo de realizar estudos sobre a situação da mulher na cidade de São Paulo e formular políticas públicas para mulheres em articulação com as secretarias, no entanto, apesar de ter dotações orçamentárias próprias não possuía autonomia orçamentária (Bugni, 2016).

A Lei Nº 11.336/1992 estabeleceu que a coordenadoria ficaria responsável pelas casas de atendimento a mulheres vítimas de violência, o que permitiu uma nova configuração institucional que levou a criação de: 1) Casa Eliana Grammont, que oferecia assistências jurídica, social e psicológica à mulheres vítimas de violência; 2) Casa Abrigo Helenira Rezende de Souza Nazareth, que oferecia abrigo seguro às mulheres vítimas de violência; 3) Hospital Arthur Saboia, que realizava o atendimento do programa Aborto Legal (Bugni, 2016).

Entre 1993 e 1996 o Prefeito de São Paulo foi Paulo Maluf e entre 1997 e 2000 foi Celso Pitta, ambos aliados políticos e pertencentes ao Partido Progressista (PP). Em 1993, durante o governo Paulo Maluf, foi suprimida a Coordenadoria Especial da Mulheres pelo Decreto Municipal Nº 33.168 e a Casa Helenira Rezende teve suas atividades suspensas. Em 1998, durante o governo Celso Pitta, esta coordenadoria foi restituída pelo Decreto 37.744, que também criou a Coordenadoria Especial do Negro (Bugni, 2016).

Entre os anos de 2001 e 2004 aconteceu o governo da Prefeita Marta Suplicy do PT. A Coordenadoria Especial da Mulher passou por uma reorganização pela Lei 13.169/11 passando a ter a atribuição de coordenação de todas as casas de atendimento à mulheres vítimas de violência. A Casa Eliane Brammont e a Casa Abrigo Helenira Rezende de Souza

Nazareth, que até então eram projetos pilotos passaram a ter caráter definitivo. Cabe destacar que em 2001 a Casa Abrigo Helenira Rezende retomou suas atividades depois de oito anos suspensa. Conforme Bugni (2016: 167):

> "A Coordenadoria retomava o número de servidores (cinco gestoras exclusivas para articular e executar as ações), a unidade orçamentária própria, e a coordenação exclusiva das casas de atendimento à violência contra a mulher."

Ademais, no governo de Marta Suplicy, foi criada uma Comissão Intersecretarial da Mulher que realizava atividades de promoção de igualdade de gênero nas demais secretarias. Houve estímulos concretos para que as mulheres participassem da instância participativa do Fórum de Representantes das Subprefeituras. Ainda no sentido do controle social e da participação política, foi realizada a 1ª Conferência Municipal de Mulheres da Cidade de São Paulo que contribuiu para a estruturação da política municipal para mulheres e influenciou na formulação do I Plano Nacional de Políticas para Mulheres (Farah, 2004).

Entre os anos de 2005 e 2012 estiveram no governo de São Paulo dois prefeitos aliados, respectivamente: José Serra, do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) entre 2005 e 2006 e Gilberto Kassab, dos Democratas (DEM) entre 2007 e 2012. O Decreto Nº 45.712/06 subordinou a Coordenadoria Especial da Mulher à Secretaria de Participação e Parceria. Com isso, a coordenadoria perdeu a capacidade de realizar investimentos e inovações políticas. Em 2006 não aconteceram execuções orçamentárias relacionadas à coordenadoria. Entre 2007 e 2012 recursos orçamentários foram destinados à operação e manutenção dos centros de referência para mulheres, no entanto, neste período, os recursos não sofreram ampliação (Bugni, 2016).

No ano de 2008, ao aderir ao Pacto Nacional de Violência Doméstica e Familiar a cidade de São Paulo: recebeu transferências de recursos da união para as políticas de combate a violência contra mulheres, formou redes nos territórios onde estavam localizados os centros de atendimento à mulheres, desenvolveu o guia de procedimentos de serviços para orientação nas delegacias e mapeou os serviços de proteção das mulheres (Bugni, 2016).

4 I A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA PARA MULHER NA CIDADE DE SÃO PAULO: GOVERNO FERNANDO HADDAD (2013 – 2016)

Entre os anos de 2013 e 2016 o prefeito de São Paulo foi Fernando Haddad do PT. Com a Lei 15.764/13 foi criada a Secretaria de Políticas para as Mulheres, a qual ficou responsável por:

> "[...] assessorar, coordenar e articular junto à Administração, na definição e implantação de políticas públicas voltadas para a promoção dos direitos das mulheres, visando à sua plena integração social, política, econômica e cultural." (São Paulo, 2013c)

A Secretaria para as Mulheres tinha como atribuição: assessorar as políticas para mulheres, elaborar um plano de igualdade de gênero, cooperar com organismos nacionais e internacionais, articular políticas transversais, realizar ações para a participação das mulheres e implementar planos, programas e políticas para mulheres. A Secretaria possuía duas coordenadoria: a de enfrentamento à violência e a de autonomia econômica das mulheres. A supervisão de equipamentos da secretaria ficou responsável pelas casas Elaine de Grammont, Helenira Rezende de Souza Nazareth e pelos centros de atendimentos à mulher, de referência a mulher e de cidadania da mulher. Ainda foi criada duas assessorias: de participação e controle social e de ações temática. A institucionalização das políticas para mulheres na forma de secretaria fez com que essa frente passasse a ter dotação orçamentária própria.

O Decreto Nº 54.660/13 instituiu o Comitê Intersecretarial de Políticas para Mulheres composto por representantes de vinte secretarias e com o objetivo de elaborar o plano municipal de políticas para as mulheres, garantir que as políticas de gêneros fossem incorporadas às diversas secretarias, construir indicadores de políticas para mulheres. O comitê, que também ficou conhecido como Conexão Mulher, também tinha a atribuição de formular, implantar, implementar, monitorar e avaliar políticas para o público feminino em perspectivas transversais e matriciais.

O Programa de Metas 2013-2016 foram estabeleceu metas que faziam referência a questões das mulheres, sobretudo às do “Eixo 1: Compromisso com os direitos sociais e civis”. Como pode ser observado no Quadro 1, as metas 40, 41, 59 e 60 propunham um enfrentamento direto de problemas relacionados às mulheres. Ao final do governo, as metas relacionadas a mulheres tinham sido cumpridas parcialmente ou integralmente. Ao aderir ao Pacto Nacional de Enfrentamento à Violência contra as mulheres e ao Programa Mulher, Viver sem Violência, o governo federal conseguiu repasses de recursos federais necessário para a implantação da Casa da Mulher Brasileira, centro de referência que reúne serviços de assistência à mulher (Fernandes et al. 2021).

Meta	Objetivo	Cumprimento da meta
Meta 40	Instalar 1 Casa da Mulher Brasileira em São Paulo	50%
Meta 41	Instalar 1 Casa Abrigo e 1 Casa de Passagem para ampliar a capacidade de atendimento de proteção às mulheres vítimas de violência	75%
Meta 59	Criar e efetivar a Secretaria Municipal de Políticas Para as Mulheres	100%
Meta 60	Reestruturar os 5 Centros de Cidadania da Mulher, redefinindo suas diretrizes de atuação	100%

Quadro 1 – Metas do Programa de Metas 2013 - 2016 que tiveram por objetivo promover políticas para mulheres

Fonte: Programa de Metas 2013 - 2016

O Projeto de Formação de Grupos Produtivos e de Economia Solidária permitiu a formação de grupos produtivos de economia solidária compostos por 175 mulheres. Também foram realizadas oficinas de formação cultural para as mulheres no ano de 2015. O Decreto 56.702/2015 garantiu que 30% dos profissionais de transporte tinham que ser mulheres. O Decreto 56.021/2015 determinou que os conselhos municipais de participação social deveriam ter um mínimo de 50% de mulheres. Em 2014 foi criada a unidade móvel de atendimento à mulher vítima de violência, que visitou 280 bairros e realizou 450 atendimentos individuais e 23 mil orientações gerais. Em 2016 foram criados mais dois centros de referência das mulheres e foi instituído o Programa Guardiã Maria da Penha que permitiu com que a Guarda Civil Metropolitana atendesse 340 mulheres vítimas de violência (Fernandes et al. 2021).

O Decreto 56.021/15 estabeleceu uma participação mínima de mulheres em conselhos e o Decreto 56.702/15 criou o Conselho Municipal de Políticas para Mulheres. Em 2015 foram realizadas oito conferências municipais para mulheres. EM 2016 foiram instituídos cinco fóruns regionais de políticas para mulheres para a proposição, acompanhamento, discussão e fiscalização de políticas para mulheres (Fernandes et al. 2021).

Ao criar a Secretaria de Políticas para Mulheres em 2013, o governo permitiu que se tivesse dotação orçamentária destinada exclusivamente às políticas para mulheres a partir de 2014. No entanto, chama a atenção que o maior percentual do orçamento da secretaria em relação ao da Prefeitura foi em 2016, sendo de: 0,04%. Entre 2014 e 2016 os valores reais de dotação orçamentária da secretaria aumentaram ano a ano, no entanto o valor do orçamento executado sempre foi inferior ao orçado no período. Nos anos de 2014 e 2016 o total do orçamento executado em relação ao orçado foi de 61,9% e em 2015 foi de 82,2%. Entre os anos de 2014 e 2016 72% das dotações correspondiam a despesas correntes e 28% correspondiam a despesas de capital (Fernandes et al. 2021).

5 I FIM DA INSTITUCIONALIZAÇÃO E ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA CONTRA AS MULHERES EM TEMPOS DE PANDEMIA

Em 1 de janeiro de 2017, o decreto municipal 57.576 editado pelo prefeito João Dória promoveu uma reforma administrativa que extinguiu a Secretaria Municipal de Políticas para as Mulheres e resultou no fim da autonomia e classificação orçamentária, como também no fim da coordenação centralizada dos serviços. Esta situação acometeu o processo de acompanhamento, controle e fiscalização das políticas públicas. Em vista desse fato e do aumento dos índices de violência contra as mulheres, incluindo dos casos de feminicídio, foram 101 crimes registrados no período janeiro a julho de 2020, serão apresentados e analisados os dados relativos aos projetos e programas destinados ao enfrentamento à violência contra a mulher e de gênero (São Paulo, 2017a).

Nesse sentido, nessa etapa apresentaremos informações sobre o funcionamento

dos equipamentos públicos de 2017-2022. Houve o fechamento do Centro de Referência da Mulher de São Miguel Paulista, localizado no extremo leste da periferia da cidade. As obras da Casa da Mulher Brasileira foram concluídas em novembro de 2019, com um atraso de três anos (São Paulo, 2017a).

A implementação de políticas para as mulheres foi transferida para a Coordenação de Políticas para as Mulheres que compõe a estrutura da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC), com objetivo de elaborar, propor, articular, planejar e fomentar a implantação de políticas públicas para a defesa dos direitos das mulheres e equidade de gênero (Gonçalves, 2018).

A rede de atendimento para as mulheres sofreu pouca variação se considerados os dados de 2016, composta por quatro centros de Referências da Mulher, cinco Centros de Cidadania da Mulher, uma Casa Abrigo e uma Casa de Passagem, e a Casa da Mulher Brasileira. Foram criados três postos avançados de atendimento às mulheres vítimas de violência em estações de Metrô – nas estações Santa Cecília e da Luz e no terminal de ônibus Sacomã (São Paulo, 2018).

Também compõem a rede de atendimento à mulher vítima de violência os Centros de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS), que oferecem acompanhamento técnico especializado desenvolvido por equipe multiprofissional para atendimentos a pessoas em situação de violência, sendo: 1 no Centro, 7 na região norte, 8 na região sul, 12 região leste e 2 na região oeste (São Paulo, 2018).

5.1 As políticas para as mulheres nos instrumentos de planejamento público – Programa de Metas e PPA

Nesse tópico serão apresentadas as propostas contidas nos Programas de Metas no qual estão contidas as prioridades da gestão para os quatro anos de mandato, traduzidas em metas, projetos, ações estratégicas e indicadores para cada setor da Administração Pública.

No Programa de Metas de 2017-2020 publicado pela prefeitura e entregue à Câmara Municipal não consta nenhum programa ou ação destinado a promover a manutenção, fortalecimento das políticas para as mulheres. Existem no documento três menções às mulheres na ficha técnica do eixo de Desenvolvimento Humano: Garantir 100% de encaminhamentos das denúncias recebidas referentes a populações vulneráveis. A outra menção, também no mesmo eixo, faz parte do projeto Centros de Cidadania com o propósito de integrar os diferentes equipamentos de atendimento e orientação a populações específicas (negros, mulheres, população LGBT e imigrantes), Segundo o documento:

> “Garantir que populações com vulnerabilidades específicas sintam-se apoiadas pela rede de acesso a direitos humanos, gerando ampliação do

> número de pessoas mais informadas e confiantes de seus direitos e no poder público municipal (...)Garantir 100% de encaminhamentos das denúncias recebidas contra populações vulneráveis." (São Paulo, 2017b).

Acrescente-se ainda, nas linhas de ação, a proposta de finalizar a Casa da Mulher Brasileira, focada em integrar os diversos serviços de direitos humanos oferecidos à mulher no mesmo espaço, como: serviços judiciários, psicológicos, entre outros (São Paulo, 2017b).

No eixo Desenvolvimento Urbano, o projeto "Construção ou reforma de unidades habitacionais para locação social", consta da linha de ação a iniciativa de "Construir ou reformar 1000 unidades habitacionais de locação social para atendimento de famílias com renda até três salários mínimos". Segundo a ficha técnica: "A demanda desse programa são as famílias que hoje recebem o auxílio moradia entre elas idosos de baixa renda, mulheres vítimas de violência doméstica, imigrantes e população em situação de rua" (São Paulo, 2017b).

No que se refere ao Programa de Metas 2021-2024 foram encontradas duas ações relacionadas às políticas para as mulheres na área de enfrentamento à violência. A meta 18 estabelece a ampliação em 50% o número de atendimentos realizados nos equipamentos exclusivos para mulheres, cujo relatório de acompanhamento apontou o cumprimento de 57,15%, em 2022. A outra ação está prevista na meta 31 que se destina a ampliação da capacidade da guarda civil metropolitana (GCM) para a realização de ações protetivas para 2.500 mulheres vítimas de violência /ano, o índice de cumprimento em 2022 alcançou 76,72% (São Paulo, 2017b).

Na análise do PPA 2018-2021, outro importante instrumento de planejamento público, o achado da pesquisa foi no Programa 3013 "Prevenção e Proteção às Vítimas de Violência da Coordenação de Políticas para as Mulheres da Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC)", que prevê a ampliação no atendimento de mulheres (em números absolutos por ano) em situação de violência atendidas pela rede especializada de enfrentamento à violência, conforme aponta o quadro abaixo:

VALOR BASE	2018	2019	2020	2021
4.080	4.488	4.936	5.429	5.971

Quadro 2 – Número de atendimentos às mulheres vítimas de violência no PPA 2018 - 2021

Fonte: Tribunal de Contas do Município de São Paulo (2022)

Segundo o PPA, para a ação foi considerado o número de registros de entrada realizados (preenchimento da ficha de cadastro) nos Centros de Referência da Mulher em situação de Violência, Casa Abrigo, Casa de Acolhimento Provisório e Unidade Móvel. Numa análise detida desse ponto é possível encontrar uma incongruência entre os números adotados para elaborar essa ação, e os números apresentados no site da

SMDHC. Segundo dados da secretaria, em 2020 foram realizados 24.113 atendimentos (Passafaro e Peres, 2022).

No período da pandemia houve uma redução nos atendimentos se considerado o ano de 2019: em março foram atendidas 2886 mulheres, nos meses subsequentes os atendimentos sofreram uma redução de 65% no período mais rígido da quarentena, em razão das restrições de circulação das pessoas, conforme o quadro abaixo:

Meses	MARCO/2020	ABRIL/2020	MAIO/2020	JUNHO/2020	JULHO/2020
Nº de atendimentos	2886	1003	1000	1420	2000

Quadro 3 – Número de atendimentos às mulheres vítimas de violência entre março e julho de 2020

Fonte: Bueno (2021)

No período entre janeiro e julho de 2020, o relatório da SMDHC apontou 101 crimes de feminicídios, um recorde da série histórica iniciada em 2016. Segundo Samira Bueno, a pandemia acentuou a quadro de vulnerabilidade das vítimas de violência de gênero considerando que muitas estavam confinadas com seus agressores, e afirma:

> "É difícil cravar no caso de São Paulo que foi a epidemia que determinou o aumento dos feminicídios porque eles já vinham crescendo, mas o que podemos dizer é que a pandemia colocou essas mulheres que já viviam em situação de violência doméstica em uma situação ainda *maior de vulnerabilidade" (Bueno, 2021: n.p)*

Os números de registros de violência contra à mulher na capital paulista, segundo a Secretaria de Segurança Pública (SSP/SP) foram 23.920 casos, sendo que os casos de lesão corporal dolosa e violência sexual segundo o registro estatístico vinham crescendo apresentaram uma queda. Segundo Bueno (2021), tal situação reflete os problemas no acesso ao registro e não na redução dos casos. Na verdade, a mulher vítima de violência passou a ter dificuldade de sair de casa para se deslocar até uma delegacia, em razão das restrições de mobilidade urbana, ou ainda por conta das mudanças de regime de funcionamento das delegacias de polícia, ou pelo fato de estar confinada com o agressor.

Nesse quadro é possível afirmar que as ações propostas nos Programas de Metas e do PPA são insuficientes, tendo em vista os dados considerados para elaboração dos programas e os números de crimes registrados cometidos contra as mulheres (Passafaro e Peres, 2022).

5.2 O desempenho dos programas e atividades no orçamento público

O orçamento é o principal instrumento de realização de políticas públicas. Assim, a finalidade do Estado, ao obter recursos, para gastá-los sob a perspectiva de política pública tem por objetivo realizar os objetivos fundamentais da Constituição Federal. No caso das políticas para as mulheres no município de São Paulo, apesar de constarem em programas

e ações no orçamento, nem sempre são destinados recursos para sua implementação, conforme demonstrado no quadro abaixo:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022[1]
Nº de Projetos/ Atividades no Orçamento	11	12	13	7	6	9
Nº de Projetos que receberam recursos orçamentários	2	4	4	3	3	2

Quadro 4 – Número de projetos e atividades para mulheres e projetos para mulheres que receberam recursos orçamentários entre 2017 e 2022

Fonte: Tribunal de Contas do Município de São Paulo (2022)

Ao analisar os dados inseridos na tabela acima, é possível verificar que programas e ações foram incluídos na LOA, no entanto a melhor performance no que se refere à destinação de recursos e de 2021: dos seis programas apenas três receberam recursos. Em 2017 e 2019 dos programas propostos, nove receberam recursos orçamentários.

Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022[2]
Recursos orçamentários executados	R$ 15.322.036	R$ 19.543.886	R$ 16.676.525	R$ 21.035.307	R$ 23.483.631	R$ 14.055.888
Projetos que receberam recursos orçamentários	2	4	4	3	3	2

Quadro 5 – Recursos orçamentários executados de projetos para mulheres entre 2017 e 2022

Fonte: Tribunal de Contas do Município de São Paulo (2022)

Em referência aos recursos executados pelos programas e ações os valores do quadro 6 apontam que nos anos de 2020 e 2021 retomaram o patamar de 2018, considerando em 2019 depreende-se uma queda de aproximadamente 15% dos recursos orçamentários.

	Valor da LOA	**Total executado de projetos para mulheres**	**Percentual de projetos para mulheres executados em relação à LOA**
2020	68.989.440.667	21.035.307,00	0,030%
2021	67.962.707.820	23.483.630,50	0,035%

Quadro 6 – Valores proporcionais de projetos par amulheres executados em relação aos valores das LOA's de 2020 e 2021

Fonte: Tribunal de Contas do Município de São Paulo (2022)

1 Esses números dizem respeito ao apurado até junho de 2022, através do SOF da PMSP que contra a execução orçamentária.
2 Esses números dizem respeito ao apurado até junho de 2022, através do SOF da PMSP que contra a execução orçamentária.

Outro dado a ser ressaltado é o quanto os valores destinados às políticas para as mulheres impactam no orçamento municipal: nos anos de 2020 e 2021 os índices são inferiores a 0,04%, conforme apresentado no quadro 6..

6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A perspectiva feminista aponta para a importância do papel das políticas públicas na alteração das relações sociais de dominação, pois essas podem incidir sobre as relações de poder na sociedade de um ponto de vista de gênero, e garantir às mulheres o acesso a direitos em sua dimensão social, política e econômica. Nesse sentido, é central insistir na ampliação do papel do Estado no provimento de políticas que interfiram na divisão sexual do trabalho e nas possibilidades da participação das mulheres no mundo público.

Por conseguinte, a ausência de políticas públicas e a sua descontinuidade são interpretadas como um sinal de baixa prioridade, ou até mesmo, uma "não questão" para alguns governos. No caso em estudo, da prefeitura de São Paulo, o número reduzido de programas e ações destinadas a políticas para as mulheres nos instrumentos de planejamento, e a quantidade de recursos orçamentários destinados para essa área, reforçam a necessidade ampliação dos equipamentos e serviços públicos. No ciclo analisado, de 33 anos, somente em um mandato, quatro anos (2013-2016), encontramos um arranjo institucional com maior capacidade de articulação de políticas e melhores condições de intervenção, em razão do organismo de governo contar para seu funcionamento tanto com estrutura e orçamentos próprios e basear-se nas deliberações provenientes dos conselhos e conferência municipal.

Outro aspecto diz respeito ao impacto do fim da autonomia institucional e orçamentária, como também da coordenação das ações das políticas para as mulheres, que resultou na ausência de dados que apontem a transervalidade da política nas áreas da saúde, educação, habitação, transporte, trabalho, segurança urbana, urbanismo, em razão da não observância do Plano Municipal de Políticas para as Mulheres.

Cabe ressaltar, ainda, que esse novo modelo institucional dificulta o controle social, e soma-se a isso ausência de dados que apontem a eficácia, eficiência e efetividade da política pública do município de São Paulo.

Dessa forma, as medidas adotadas inicialmente em 1989 continuam necessárias e atuais, tendo em vista os dados que demonstram a vulnerabilidade da vida das mulheres paulistanas.

REFERÊNCIAS

Bueno, Samira. 2021. "Violência contra mulheres em 2021". Fórum brasileiro de segurança pública. São Paulo.

Bugni, Renata Porto. 2016. “Políticas públicas para as mulheres no Brasil: análise da implementação da política de enfrentamento à violência contra as mulheres em âmbito nacional e municipal”. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo.

Bustos Romero, Olga Livier (1994), “La formación del género: el impacto de la socialización a través de la educación”, Consejo Nacional de Población, Antología de la Sexualidad humana, México, D.F, Consejo Nacional de Población, noviembre, pp.267-299.

Cepal. 2022. “45 years of the regional gender agenda”, Cepal, Santiago.

Datasus. 2020. “Portal da Saúde. Sistema de Informação sobre Mortalidade (SIM**).”** Disponível em: < http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php>.

Diniz, Debora; Madeiro, Alberto Pereira. 2016. “Serviços de aborto legal no Brasil – um estudo nacional”. Ciências e Saúde Coletiva. v. 21, n.2, p. 563 – 572.

Farah, Marta Ferreira Santos. 2004. “Gênero e políticas públicas”. Estudos Feministas. v. 12, n. 1, p. 47 – 71.

Fernandes, Maria Angélica; Galindo da Costa, André; Nunes, Serrano Gabriel Silvio. 2021. “The institutional development and the budgetary analysis of policies for women in Sao Paulo city in 2013-2016”. En: RC21 Conference: Sensing and Shaping the City, 2021, Antwerp, BE. RC21 Conference: Sensing and Shaping the City. Antwerp, BE: RC 21, 2021. v. 1. p. 1-18.

Giacomoni, James. 2010. “Orçamento Público”. 15. ed. ampliada, revista e atualizada. São Paulo.

Gonçalves, Juliana. 2018. “Dória agiu contra a lei ao extinguir secretarias de Mulheres e Igualdade Racial”. Brasil de Fato. São Paulo. Recuperado de: https://www.brasildefato.com.br/2018/06/19/doria-agiu-contra-a-lei-ao-extinguir-secretarias-de-mulheres-e-igualdade-racial#.Yw9UUwIoumE.whatsapp.

Iipe-Unesco. 2019. “Educación y género: documento de eje”, Buenos Aires, Iipe-Unesco.

Moser, Caroline; Moser, Annalise. 2005. “Gender mainstreaming since Beijing: A review of success and limitations in international institutions”. Gender & Development pp. 11-22.

Ortiz, Rosa María González. 2015. “Un modelo educativo para la equidad de género”, en Alternativas en psicología, nº 18, mayo, pp. 11-21.

Passafaro, Marina; Peres, Ursula. 2022. “Políticas de enfrentamento à violência contra mulheres na cidade de São Paulo”, Boletim de Políticas Públicas/OIPP Nº 21.

Pateman, Carole. 1993. “O contrato sexual”. Paz e Terra.

Paz, Anabel Naranjo. 2014. “La formación del profesional desde el enfoque de género: una necesidad en el contexto educativo”, en EFDeportes, año 19, nº 192, pp. 1-1.

Pereira, Irotilde Gonçalves. 2009. “Casuística de abortos legais realizados no hospital do Jabaquara entre 1989 e 2007”. Saúde e Sociedade. v.18, n. 1, p. 81.

Pnud. 2020. “Brasil: Onde está o compromisso com as mulheres? Um longo caminho para se chegar à paridade” Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Brasília.

Saffioti, Heleieth Iara Bongiovani. Pósfácio: Conceituando gênero. En: Heleieth Iara Bongiovani Saffioti; Monica Muñoz-Vargas. Mulher Brasileira é Assim. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994, v. p. 271-281.

São Paulo. 1991. Prefeitura do Município de São Paulo. “Decreto Municipal Nº 29.663 de 08 de abril de 1991”**.** Reorganiza o Gabinete da Prefeita, e dá outras providências. São Paulo, SP, 1991.

São Paulo. 1992a. Prefeitura do Município de São Paulo. “Decreto Nº 32.355 de 29 de setembro de 1992”. São Paulo, SP, 1992a.

São Paulo. 1992b. Prefeitura do Município de São Paulo. “Lei Nº 11.336, de 30 de dezembro de 1992”. São Paulo, SP.

São Paulo. 1998. Prefeitura do Município de São Paulo. “Decreto Nº 37.744 de 8 de dezembro de 1998”. São Paulo, SP.

São Paulo. 2001. Prefeitura do Município de São Paulo. “Lei Nº 13.169 de 11 de julho de 2001”. São Paulo, SP.

São Paulo. 2013a. Prefeitura do Município de São Paulo. “Decreto Nº 53.685 de 1º de janeiro de 2013”. São Paulo, SP.

São Paulo. 2013b. Prefeitura do Município de São Paulo. “Decreto Nº 53.686 de 1º de janeiro de 2013”. São Paulo, SP.

São Paulo. 2013c. Prefeitura do Município de São Paulo. “Lei Nº 15.764 de 27 de maio de 2013”. São Paulo, SP.

São Paulo. 2013d. Prefeitura do Município de São Paulo. “Decreto Nº 54.660 de 5 de dezembro de 2013”. São Paulo, SP.

São Paulo. 2015. Prefeitura do Município de São Paulo. “Decreto Nº 56.702 de 9 de dezembro de 2015”. São Paulo, SP.

São Paulo. 2013. Prefeitura do Município de São Paulo. “Programa de Metas da Cidade de São Paulo: versão final participativa 2013 – 2016”. São Paulo, SP.

São Paulo. 2017a. Prefeitura do Município de São Paulo. “Decreto Municipal 57.576, DE 1º de janeiro de 2017”. São Paulo, SP.

São Paulo. 2017b. Prefeitura do Município de São Paulo. Programa de Metas da Cidade de São Paulo: versão final participativa 2017 – 2020”. São Paulo, SP.

São Paulo. 2018. Prefeitura do Município de São Paulo. “Decreto Municipal Nº 58.079, DE 24 de janeiro de 2018”. São Paulo, SP.

Secretaria Municipal da Fazenda de São Paulo. 2020. Prestação de Contas Públicas – Orçamento. Disponível em < http://orcamento.sf.prefeitura.sp.gov.br/orcamento/loa.php>.

Secretaria Municipal de Políticas para Mulheres de São Paulo. 2016. “SMPM Portaria Nº 14 DE 17 de agosto de 2016”. São Paulo.

Tribunal de Contas do Município de São Paulo. 2022. “Informações e Relatórios de Interesse Social”. Visão Orçamentária. Disponível em < https://iris.tcm.sp.gov.br/Iris/10659>.

CAPÍTULO 4

O GRAU DE MATURIDADE DE CADA DIMENSÃO DA INOVAÇÃO EM DIFERENTES RAMOS DE ATIVIDADES

Data de submissão: 08/11/2023 *Data de aceite: 01/12/2023*

Andrey Miranda Del Santo
FACENS
Sorocaba - SP
http://lattes.cnpq.br/1191020755804249

Andreza Quintela de Almeida
FACENS
Sorocaba - SP

João Paulo Pereira
FACENS
Sorocaba - SP

Anderson Martins Fernandes da Costa
FACENS
Sorocaba - SP

RESUMO: O uso da inovação dentro de uma organização é um tema muito relevante quando se fala em diferencial competitivo e destaque no mercado. Existem diversos tipos de inovação e diversas formas de utilizá-los dentro de uma empresa. O Radar da Inovação vem com a proposta de mensurar o quão inovadora é uma organização e quais suas áreas de atuação mais fortes. Este artigo tem como objetivo usar o questionário do Radar de Inovação como base para uma análise da utilização da inovação dentro das empresas de três grandes ramos de atividades: Comércio, Indústria e Prestação de Serviços. Através dos resultados da pesquisa, foi possível concluir que o setor comercial é o que mais se destaca quanto ao uso de inovação em suas áreas de atuação. Os dados coletados podem ser usados como base para pesquisas futuras a respeito de quais particularidades de cada ramo resultam na ênfase em algumas dimensões da inovação em comparação com as outras.

PALAVRAS-CHAVE: Tipos de Inovação; Radar da Inovação; Ramos de Atividade.

THE MATURITY'S DEGREE OF EACH DIMENSION OF INNOVATION IN DIFFERENT BRANCHES OF ACTIVITY

ABSTRACT: The use of innovation within an organization is a very relevant topic when it comes to competitive advantage and market prominence. There are several types of innovation and several ways to use them within a company. The Innovation Radar comes with the proposal to measure how innovative an organization is and what its strongest areas of activity are. This article aims to use the Innovation Radar questionnaire as a basis for an analysis of the use of innovation within companies in

three major branches of activity: Commerce, Industry and Service Provision. Through the results of the research, it was possible to conclude that the commercial sector is the one that stands out the most regarding the use of innovation in its areas of activity. The data collected can be used as a basis for future research regarding which particularities of each branch result in the emphasis on some dimensions of innovation compared to the others.
KEYWORDS: Types of Innovation; Innovation Radar; Branches of Activity.

1 I INTRODUÇÃO

Usar a inovação para obter vantagem competitiva é uma atitude comum no mercado de trabalho nos dias atuais (Paula, Danjour, Medeiros & Añez, 2015). De acordo com Buckley (2022), este método traz benefícios como: atrai apoio de outras instituições, faz a empresa se destacar no mercado de forma positiva, além de auxiliar na atração de possíveis clientes e parceiros. Em um meio cada vez mais competitivo, inovar deixou de ser diferencial e atualmente é algo fundamental para a manutenção do crescimento da empresa (Buckley, 2022). Com isso, as instituições usam de diversas maneiras para continuar inovando de forma constante, como por exemplo: parceria com outras instituições, com clientes, internacionalização e inovação aberta (combinar ideias com tecnologias externas) (Rocha, Olave & Ordonez, 2019).

A inovação pode ser dividida entre classificações, assim como atuar em diferentes setores dentro de uma instituição. Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) desenvolveram uma pesquisa mostrando as diferentes formas de atuação da inovação dentro de uma empresa e chamou essas divisões de “dimensões”. É possível classificar o quão inovadora é uma empresa usando essas dimensões, coletando informações a partir de um questionário e ao final gerando um gráfico de radar exibindo a pontuação da empresa em cada dimensão. A média geral da empresa no questionário classifica o quão inovadora esta empresa é e também mostra as dimensões com mais ênfase e com menos ênfase na instituição do respondente.

A ferramenta citada é nomeada Radar de Inovação e será usada neste artigo para mostrar as dimensões que são trabalhadas com mais assiduidade e as que não possuem tanto destaque em três ramos de atividades diferentes: comércio, indústria e prestação de serviços. Os resultados obtidos podem ser usados para justificar possíveis ascensões ou falhas de alguma instituição dos setores estudados ou até mesmo pesquisar quais as características de cada ramo de atividade que justificam a ênfase (ou deficiência) de atuação nas dimensões do radar.

2 I REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentados alguns conceitos que servirão de base ao entendimento da metodologia de pesquisa aplicada e também à compreensão da relevância do tema em

questão.

2.1 A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

A inovação é constituída por conhecimentos passados e experiências contínuas. Ao invés de acreditar que será um processo desconhecido, ela tem se demonstrado em técnicas estruturais e sistemas previsíveis (Gupta, 2008). A inovação provavelmente seja o mais antigo processo que se conhece, ela pode ser classificada como continuidade da criatividade humana. A inovação está presente na vida do ser humano desde a descoberta do fogo, ou seja, desde o descobrimento do método de esfregar duas pedras para a geração de calor, o ser humano tem inovado. Isso demonstra que é natural o uso das habilidades humanas para criação de coisas novas, com intuito de ajudar a vida humana de alguma forma (Gupta, 2008). Dentro do modelo capitalista, desde o início do século XX existe uma diferenciação de invenção e inovação, onde entende-se que invenção é a ideia para um novo ou a melhora de um produto/processo e inovação é a produção de riqueza envolvendo uma invenção (dos Santos, Fazion e de Meroe, 2011). Esta inovação irá acelerar a criação de conhecimento, assim como o desenvolvimento de produtos e serviços. (Gupta, 2008). No segmento empresarial, a inovação é uma consequência da aprendizagem organizacional (Tomaél, Alcará e Di Chiara, 2005), isto é, a ideia de mudança resultante de práticas ou experiências anteriores, podendo ou não trazer mudanças comportamentais. Aprender em uma organização é uma compreensão do passado com o intuito de conduzir as futuras ações, processo esse que é desenvolvido ao longo dos anos e com novas experiências. Sendo assim, a inovação é denominada a nova regra geral das organizações, a criatividade passa a ser um elemento principal a ser incorporado nas empresas (Tomaél et al., 2005). E por sua vez, a inovação ainda pode ser dividida em alguns tipos:

- Inovação Incremental;
- Inovação Radical;
- Inovação Disruptiva; e
- Inovação de Modelo de Negócios.

Inovação incremental é a mais comum, ela se utiliza do mercado existente, se adaptando a organização, com mínimas transformações em produtos e serviços, agregando valor e aumentando a competitividade da empresa. Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007) um exemplo de inovação incremental seria a marca Coca-Cola, com a percepção de novas exigências do mercado, onde cada faixa etária tinham interesses diferentes, se fez necessário desfocar de um único produto para uma empresa completa de bebidas.

Inovação radical representa grandiosas mudanças, com a introdução de novos processos e produtos trazendo consequências econômicas e sociais. É o que chamam de criação revolucionária. Como exemplo de inovação radical, Gomes e Fontgalland (2021)

traz a Apple, onde sua produção era exclusiva para computadores até o final dos anos 90, e com a volta de Steve Jobs, passou por um processo de dificuldades financeiras e revolucionou sua estratégia de mercado, ganhando espaço com a introdução do iMac e posteriormente do iPod.

Inovação disruptiva gera o uso de novas tecnologias e processos no cenário do mercado atual da empresa, refere-se a transformações que impulsionam o surgimento de novas organizações, valorizando o baixo mercado e controlando o mercado tradicional. Pode ser exemplificada como inovação disruptiva a evolução da empresa Netflix. Segundo Neto e Freitas (2016), a empresa possibilitava o aluguel de DVD's utilizando o serviço postal, que, por sua vez, já havia evoluído para um modelo de assinaturas mensais, onde garantia para seus assinantes a locação ilimitada. Com o desenvolvimento da internet, a Netflix conseguiu disponibilizar seu acervo por meio de VOD (video on demand). Se consolidou ainda mais entre os anos de 2008 e 2010 com suas parcerias com empresas produtoras de conteúdo, aumentando os títulos disponíveis para seus clientes. A partir desta época, ela se transformou em uma empresa de streaming e desbancou o sucesso que foi as locadoras de filmes.

E por último, tem-se a inovação de modelos de negócios, que é o ato de usufruir de habilidades, lições e tecnologias gerais e adotá-las em um mercado inédito. Seu risco tende a ser menor devido ao discernimento na introdução da tecnologia já comprovada. É um mercado com grandes chances de novos clientes, isso se ele for receptivo. Bucciarelli (2019) traz a inovação de mercado do Airbnb, onde no site é possível fazer a conexão de locadores com possíveis locatários podendo ser para curtas ou longas estadias. Mesmo com o aumento da concorrência entre o Airbnb com os hotéis, a empresa ainda se via como um negócio complementar às hotelarias.

Vale ressaltar que a inovação é certa com qualquer um dos tipos citados anteriormente, basta a empresa avaliar qual a melhor possibilidade, pois assim é possível que sua execução seja um sucesso (de Abreu, Maccari, Martins & de Jesus Maffei, 2005).

2.2 RADAR DE INOVAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS QUANTO O SEU GRAU DE INOVAÇÃO (GI)

Além de poder ser segmentada por tipos, a inovação possui níveis que podem ser usados para identificar oportunidades ou até mesmo como métrica para obter vantagem competitiva (de Carvalho, da Silva, Póvoa & de Carvalho, 2015). Uma das formas de mensurar este nível é utilizando o Radar de Inovação proposto inicialmente por Sawhney et al. (2006), desenvolvido tendo como base entrevistas realizadas com gestores de grandes empresas responsáveis por atividades ligadas à inovação.

O Radar de Inovação é dividido em doze partes, nomeadas dimensões, representando áreas de inovação da empresa, onde, destas doze, quatro são ditas "dimensões-chave que

servem de âncora dos negócios” (Néto & Teixeira, 2014), sendo elas: Oferta, Clientes, Processo e Presença. Alguns anos depois, Bachmann e Destefani (2008) adicionaram uma nova dimensão nomeada “Ambiência Inovadora” a fim de abranger o clima organizacional como variável para definir o Grau de Inovação. O quadro a seguir exibe as dimensões, características e variáveis do Radar de Inovação.

Dimensão	Característica	Variáveis
Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa. A empresa é considerada ao passo que lança novos produtos.	i) Novos mercados e produtos; ii) Ousadia; iii) Resposta ao meio ambiente; iv) Design; v) Inovação tecnológica.
Plataforma	Adaptação dos recursos e infraestrutura da empresa às demandas de mercado.	i) Sistema de produção; ii) Versões de produto.
Marca	Forma que a empresa utiliza e se apropria de sua marca.	i) Proteção da marca; ii) Alavancagem da marca.
Clientes	Verificar como a empresa consegue ouvir e atender as necessidades dos clientes e identificar novos mercados.	i) Identificação de necessidade; ii) Identificação de mercado; iii) Uso de manifestações dos clientes – processos e clientes – resultados.
Soluções	Avalia a forma como a empresa integra bens, serviços e informações para minimizar as dificuldades do cliente	i) Soluções complementares; ii) Integração de recursos.
Relacionamentos	Aborda a relação dos clientes com a empresa.	i) Facilidades e amenidades; ii) Informatização.
Agregação de Valor	Formas como a empresa se relaciona com o cliente, parceiros e fornecedores, oferecendo serviços extras que agregam receita.	i) Uso dos recursos existentes; ii) Uso das oportunidades de interação.
Processos	Forma como a empresa usa seus processos para buscar melhorias na sua eficiência operacional.	i) Melhoria dos processos; ii) Sistema de gestão; iii) Certificações; iv) Software de gestão; v) Aspectos ambientais; vi) Gestão de resíduos
Organização	Métodos pelos quais a empresa estrutura as responsabilidades dos colaboradores.	i) Reorganização; ii) Parcerias; iii) Visão externa; iv) Estratégia competitiva.
Cadeia de Fornecimento	Avalia como a empresa minimiza os custos atribuídos a aspectos logísticos.	i) Cadeia de fornecimento.
Presença	Corresponde aos canais de distribuição e pontos de venda que a empresa utiliza para promover os seus produtos no mercado.	i) Pontos de venda; ii) Novos mercados.
Rede	Maneira como a empresa interage com a cadeia de fornecimento e com os clientes.	i) Diálogo com o cliente.

Ambiência Inovadora	Mede como a empresa cria um ambiente propício à inovação.	i) Fontes externas de conhecimento I, II, III e IV; ii) Propriedade intelectual; iii) Ousadia inovadora; iv) Financiamento da inovação; v) Coleta de ideias

Quadro 1 - Dimensões, características e variáveis do Radar de Inovação.

Fonte: Fernandes e D’Anjour (2016) a partir de Bachmann e Destefani (2008)

Com o objetivo de definir o seu nível de inovação, a empresa é submetida a um questionário contendo perguntas que possuem as respostas 5, 3 ou 1, sendo 5 o maior nível de inovação naquele setor e 1 o menor nível. O questionário também é apresentado usando a escala de Likert de forma numérica (de 1 até 5) ou textual (Concordo Completamente até Discordo Completamente). Cada dimensão irá gerar uma pontuação denominada “Grau de Maturidade” e a média aritmética do grau de maturidade de todas as dimensões resultará na mensuração do grau de inovação (GI) da empresa (Souto Filho, 2019). A equação para chegar no GI é mostrado na figura a seguir:

Figura 1 - Equação do Grau de Inovação

Fonte: Neto (2012).

De acordo com Neto (2012) as variáveis da equação exposta na figura 1 correspondem aos seguintes valores:

- *Gi*= Grau de Inovação médio das empresas pesquisadas;
- DAi = Média dos valores da Dimensão Oferta;
- DBi = Média dos valores da Dimensão Plataforma;
- DCi = Média dos valores da Dimensão Marca;
- DDi = Média dos valores da Dimensão Clientes;
- DEi = Média dos valores da Dimensão Soluções;
- DFi = Média dos valores da Dimensão Relacionamento;
- DGi = Média dos valores da Dimensão Agregação de Valor;
- DHi = Média dos valores da Dimensão Processos;
- DIi = Média dos valores da Dimensão Organização;
- DJi = Média dos valores da Dimensão Cadeia de Fornecimento;
- DKi = Média dos valores da Dimensão Presença;

- DLi = Média dos valores da Dimensão Rede;
- DMi = Média dos valores da Dimensão Ambiência Inovadora;
- n = número total de questões na dimensão; e
- N = número total de dimensões.

O resultado pode variar entre três tipos de empresas e elas estão discriminadas no quadro a seguir:

Tipos de Empresa	Definição	Pontuação no Grau de Inovação (GI)
Inovadora sistêmica	É aquela que inova sistemicamente.	O GI tem valor igual ou superior a 4.
Inovadora ocasional	É a empresa que inovou nos últimos 3 anos, mas não possui ações sistêmicas.	O GI tem valor igual ou superior a 3 e abaixo de 4.
Pouco ou nada inovadora	É a empresa que inova pouco ou não inova.	O GI tem valor igual ou superior a 1 e abaixo de 3. Se a pontuação do GI for 1 a empresa não é inovadora.

Quadro 2 - Classificação das empresas pela pontuação do grau de inovação (GI)

Fonte: Néto e Teixeira (2014)

Para facilitar a análise e visualização do resultado do questionário por dimensões, os dados são usualmente visualizados em um gráfico de radar, como na figura a seguir:

Figura 2 - Radar de Inovação

Fonte: adaptada de Torchia, Silva e Bari (2016)

O Radar de Inovação já foi amplamente utilizado em diversas pesquisas, ramos do mercado e em várias regiões do país. Alguns exemplos de seu uso são nas pesquisas:

- Meios de Hospedagem: Um Estudo Sobre Marcas no Contexto da Inovação (de Araújo & Filho, 2014);
- As Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro à Luz do Radar da Inovação: Identificação e Análise dos Principais Obstáculos para os Processos de Inovação (Denizot, 2014);
- Mensuração da Inovação Através do Radar da Inovação em Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas (Torchia el al., 2016); e
- Inovações em Processos de Tecnologia: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Contabilidade da Cidade do Natal/RN (Paula et al., 2015).

Ademais, o Radar da Inovação é utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no programa Agentes Locais de Inovação (ALI) (de Carvalho et al., 2015). Este programa tem como objetivo auxiliar no desenvolvimento da capacidade de inovação de micro e pequenas empresas (MPEs) do Brasil (Porem & Kunsch, 2021) e utiliza o Radar da Inovação para mapear estratégias de inovação para as empresas dentro do programa (de Lima & D'Anjour, 2016).

3 I METODOLOGIA

Com intuito de mapear o nível de inovação das empresas, este artigo usa de uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo através de um questionário. O nível de pesquisa descritiva se caracteriza por apontar relacionamentos existentes entre variáveis e também por analisar comportamento de determinada população (Gil, 2008). Ademais, para análise de padrões de conduta das empresas quanto ao tema, será usada a escala de Likert em função de sua performance em entrega de boa compreensão dos resultados, possibilidade de análise quantitativa dos dados coletados e versatilidade quanto ao formato (Batterton & Hale, 2017). As questões do questionário são afirmativas em que o respondente precisa marcar de 1 a 5 o quanto ele concorda com o enunciado, tendo em vista a empresa em que trabalha, sendo 1 equivalente à "Discordo Completamente" e 5 "Concordo Completamente".

A fim de diminuir a quantidade de perguntas do questionário e evitar desistências no meio do processo de resposta, algumas perguntas do Radar de Inovação foram reduzidas. Por exemplo, essas três afirmações seguintes do questionário original foram reduzidas apenas para a primeira afirmação:

- A empresa lançou, com sucesso, mais de um novo serviço/produto no mercado nos últimos 3 anos;
- A empresa lançou, com sucesso, um novo serviço no mercado nos últimos 3 anos;

- A empresa lançou, sem sucesso, qualquer novo serviço no mercado nos últimos 3 anos.

As respostas com pontuações mais altas (4 e 5) serão correspondentes à quantidade da primeira afirmação, as pontuações médias (2 e 3) correspondem à quantidade da segunda afirmação e a pontuação mais baixa (1) corresponde à terceira afirmação. Com isso, é possível analisar o quão próximo a empresa atingiu da classificação “Inovadora Sistêmica”. As perguntas que seguem esta estrutura de “nenhuma”, “alguma”, “mais de” foram reduzidas seguindo a lógica apresentada.

As perguntas que entram em uma das seguintes condições também foram excluídas ou fundidas:

- Perguntas que se assemelhavam à alguma outra de uma dimensão diferente; e
- Perguntas referentes a um tipo muito específico de empresa.

O questionário foi desenvolvido usando a ferramenta Google Forms e, após duas rodadas de testes, divulgado pelas seguintes redes sociais: WhatsApp, LinkedIn e Facebook. A pesquisa foi realizada entre as datas 07/06/2023 e 24/06/2023 com o total de noventa respostas, porém oitenta e oito válidas. Duas respostas foram excluídas da análise pois os indivíduos responderam o mesmo indicador para todas as perguntas do questionário.

4 | RESULTADOS

Com o objetivo de obter algumas informações e analisar possíveis padrões dentre os ramos de atividade de empresas, foi adicionado no questionário uma pergunta quanto ao setor da empresa do respondente. As alternativas foram definidas a partir de um artigo do site oficial do SEBRAE (2022), e são as seguintes:

- Comércio (Restaurante; Supermercado; Lojas, etc...);
- Indústria (Eletrônico; Automotivo; Metalúrgico, etc...);
- Prestação de Serviços (Transporte; Comunicação; Instituição Financeira, etc...);
- Outro.

Foi adicionada a opção “Outro” e solicitado para que o respondente digitasse qual setor a empresa em que ele atua se encaixa para que fosse possível identificar algum ramo diferente. Algumas respostas digitadas se encaixavam nos setores já mencionados e, portanto, foram agrupados ao seu respectivo ramo de atividade. As outras respostas que não se encaixavam em nenhuma das alternativas anteriores não se repetiam, logo não geraram quantidade de dados o suficiente para representar o seu setor e, com isso, não serão analisadas. As porcentagens dos dados por setor, após a manipulação mencionada no parágrafo anterior, foram as seguintes:
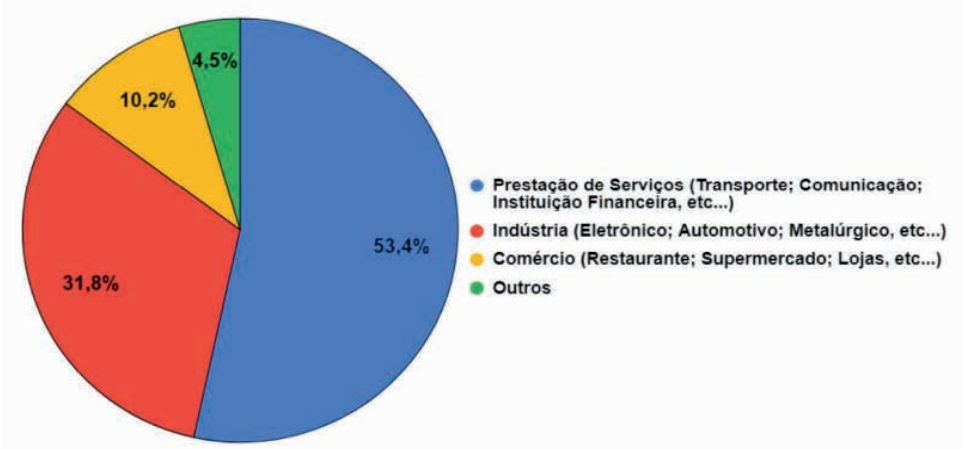
Gráfico 1 - Porcentagem das respostas quanto ao ramo de atividade da empresa

Fonte: elaborado pelos autores.

Tendo em vista os resultados gerais expostos no gráfico de radar a seguir, as dimensões do Radar de Inovação que mais tiveram destaque foram: Soluções (com média 3,91) e Clientes (com média 3,89). As dimensões menos trabalhadas nas empresas são: Ambiência Inovadora (com média 2,97) e Cadeia de Fornecimento (com média 3).
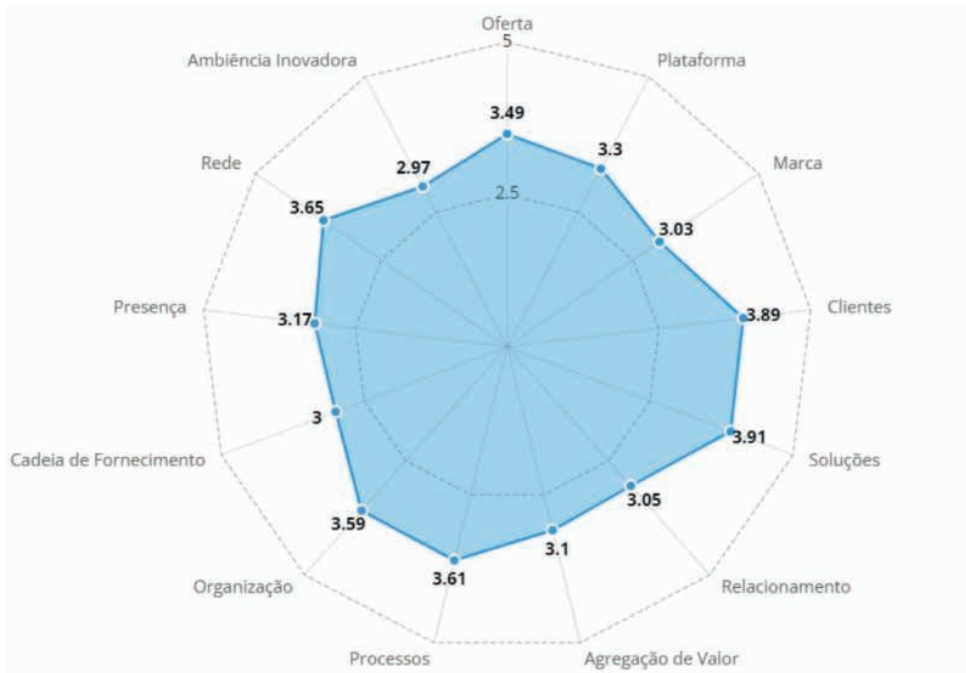
Gráfico 2 - Radar de Inovação dos resultados gerais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando o ramo comercial no gráfico 3, os resultados apontam que as dimensões que mais se destacam neste setor de mercado são: Oferta, Clientes e Soluções, todas elas com média 3,89. As dimensões com menor atuação são: Plataforma (média: 2,44) e Marca (média: 2,5).
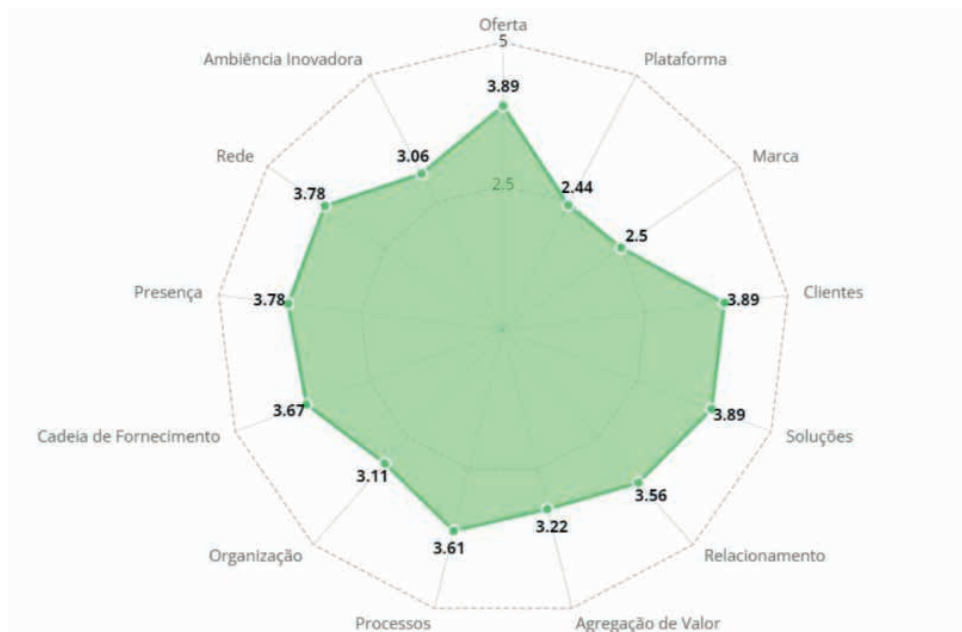
Gráfico 3 - Radar de Inovação do setor comercial

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando os resultados do setor industrial no gráfico 4, é possível concluir que as dimensões mais favorecidas são: Oferta e Soluções (ambas com média 3,86), porém tendo a dimensão Clientes com uma média bem próxima (3,84). Agregação de Valor (com média 3,04), Relacionamento e Ambiência Inovadora (ambas com 3,11) são as dimensões com menores médias deste setor.
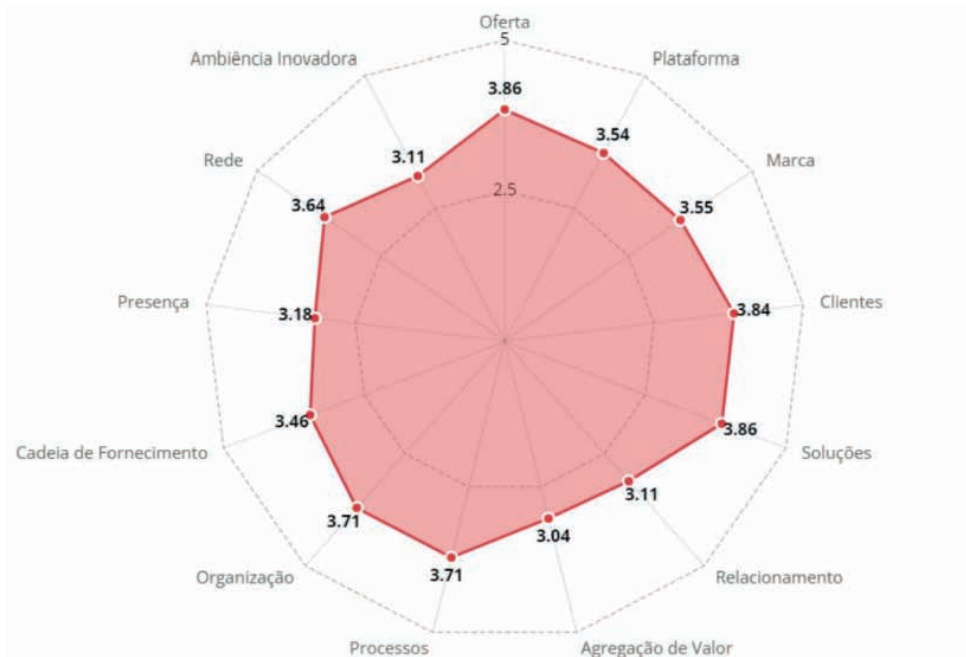
Gráfico 4 - Radar de Inovação do setor industrial

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar os resultados do setor de prestação de serviços no gráfico a seguir, conclui-se que as dimensões de destaque são: Soluções (média: 4,00) e Clientes (média: 3,94). As de menor destaque são: Cadeia de Fornecimento (média: 2,57) e Ambiência Inovadora (média: 2,84), tendo a dimensão Marca bem próxima com média 2,87.
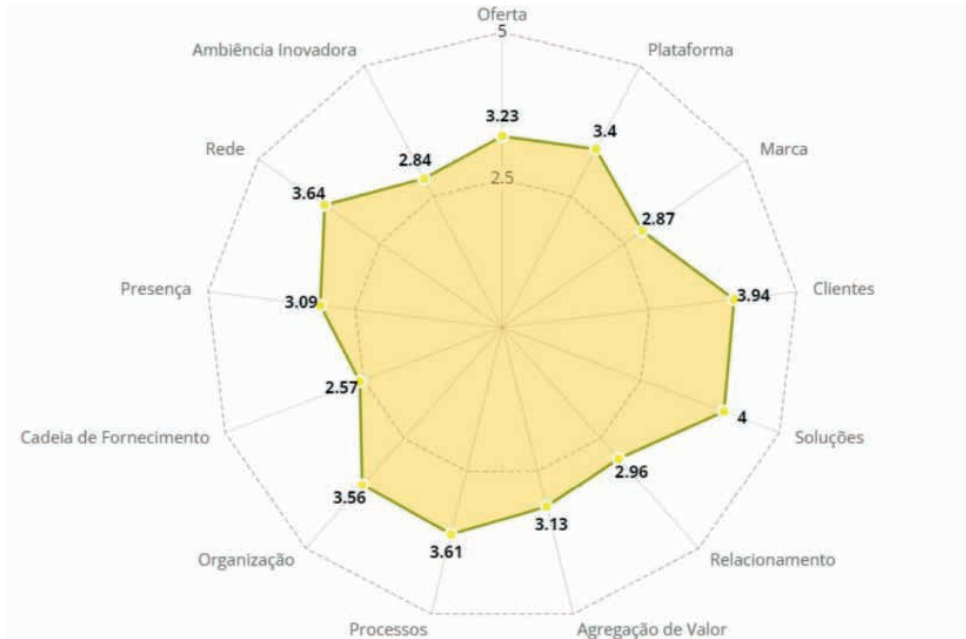
Gráfico 5 - Radar de Inovação do setor de prestação de serviços

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao verificar o gráfico 6, que exibe o Grau de Inovação (GI) de cada setor analisado, é perceptível que o setor mais inovador é o Comércio, tendo uma média de 3,89. Tomando como referência o Quadro 2, que classifica as empresas de acordo com o GI, todos os setores se classificam como “Inovadores Ocasionais”, sendo o setor comercial o mais próximo de ser classificado como “Inovador Sistêmico”.
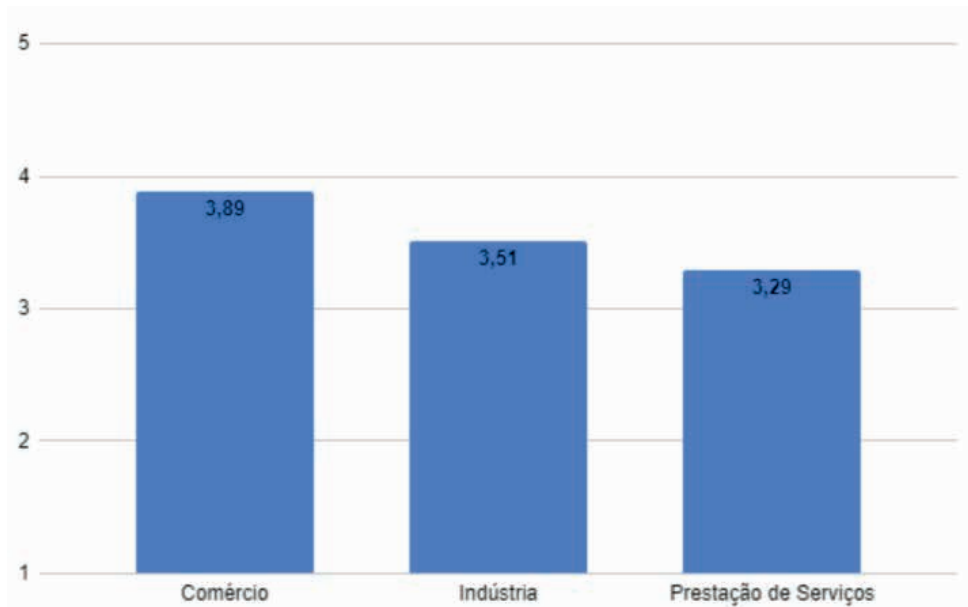
Gráfico 6 - Grau Inovação de cada setor analisado

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 I CONCLUSÃO

Neste trabalho foi elucidado a relevância da inovação nas empresas nos dias atuais além de como ela pode ser trabalhada dentro da companhia. Ademais, foi discutido como mensurar o grau de inovação de uma empresa usando o Radar de Inovação, mostrando suas dimensões e características.

O questionário do Radar de Inovação foi utilizado como base para o desenvolvimento desta pesquisa com o objetivo de gerar uma análise das dimensões da inovação mais trabalhadas e menos trabalhadas dos seguintes ramos de atividade: Comércio, Indústria e Prestação de Serviços.

Os resultados obtidos revelam que o setor comercial é o que possui maior grau de inovação, tendo suas dimensões mais acentuadas: Oferta, Clientes e Soluções. Em contrapartida, a menos trabalhada é a dimensão Plataforma. Após o setor comercial, o ramo que mais inovador é a Indústria, sendo as dimensões com mais destaque Oferta e Soluções, e com menos destaque a dimensão Agregação de Valor. O ramo Prestação de Serviços se mostrou como o menos inovador tendo Solução e Cadeia de Fornecimento como, respectivamente, a dimensão com mais destaque e a dimensão com menos destaque deste setor.

Portanto, abre-se a possibilidade de usar estes dados para analisar quais características (internas e externas) de cada setor influenciam para o destaque (ou ausência

de atuação) em suas respectivas dimensões. Outra possibilidade é realizar a pesquisa utilizando o questionário do Radar de Inovação em sua completude tendo em vista que foi usada uma fração das perguntas do questionário oficial.

REFERÊNCIAS

BATTERTON, Katherine A.; HALE, Kimberly N. **The Likert scale what it is and how to use it**. Phalanx, v. 50, n. 2, p. 32-39, 2017.

BUCKLEY, Peter J. **Navigating three vectors of power: Global strategy in a world of intense competition, aggressive nation states, and antagonistic civil society**. Global Strategy Journal, v. 12, n. 3, p. 543-554, 2022.

BUCCIARELLI, Bruno Barreto et al. **O impacto da economia compartilhada nos mercados tradicionais: Um recorte do Airbnb com os hotéis no Brasil**. 2019.

BACHMANN, D. L., & DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimular o grau de inovação nas MPE.** Curitiba, 2008.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Bookman Editora, 2009.

DE ABREU CAMPANÁRIO, Milton et al. **Inovação incremental: tecnologia da quarta camada da Fujifilm**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 4, n. 1, p. 63-70, 2005.

DE ARAÚJO, Richard Medeiros; ERNESTO FILHO, Isaias. **Meios de hospedagem: um estudo sobre marcas no contexto da inovação**. RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo, v. 4, n. 1, p. 69-84, 2014.

DE CARVALHO, Gustavo Dambiski Gomes et al. **Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas**. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015.

DE LIMA, E., & D'ANJOUR, M. **Análise da inovação e sua relação com o clima organizacional nos bares da cidade de Natal-RN.** Mensurando a inovação: avaliação em mpes participantes do programa agentes locais de inovação, 49-63, 2016. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20 Sebrae/UFs/RN/Anexos/Livro_artigos_digital_NET.pdf

DENIZOT, Alexandre Elias Ribeiro. **As pequenas empresas de tecnologia da informação e comunicação do estado do Rio de Janeiro à luz do radar da inovação: identificação e análise dos principais obstáculos para os processos de inovação**. Sistemas & Gestão, v. 9, n. 3, p. 394-405, 2014.

DOS SANTOS, Adriana B.; FAZION, Cíntia B.; DE MEROE, Giuliano PS. **Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter.** Caderno de Administração, v. 5, n. 1, 2011.

Portal SEBRAE, **Entenda sobre ramos de atividades - SEBRAE.** 8 set. 2022. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD

FERNANDES, D., D'ANJOUR, M. **Comportamento estratégico e inovação em micro e pequenas empresas de material de construção**. Mensurando a inovação: avaliação em MPEs participantes do programa agentes locais de inovação, 155–170. 2016. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Livro_artigos_digital_NET.pdf

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Ediitora Atlas SA, 2008.

GOMES, Isabelly Borborema; FONTGALLAND, Isabel Lausanne. **Diferenciação como estratégia: um estudo de caso da Apple.** E-Acadêmica, v. 2, n. 3, p. e362367-e362367, 2021.

GUPTA, Praveen. **Inovação Empresarial no século XXI**. Porto: Vida Económica, 2008.

NÉTO, Ana Teresa Silva; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação.** BBR-Brazilian Business Review, v. 11, n. 4, p. 1-29, 2014.

NETO, Floriano de Azevedo Marques; DE FREITAS, Rafael Véras. **Uber, WhatsApp, Netflix: os novos quadrantes da publicatio e da assimetria regulatória**. In: Editora Forum. Disponível em: http://www. editoraforum. com. br/ef/wpcontent/uploads/2016/12/famn-rv. pdf. Acesso em. 2019. p. 12.

PAULA, L. D. et al. **Inovações em processos de tecnologia: Um estudo de caso em uma empresa de contabilidade da cidade do Natal/RN**. Holos, v. 6, p. 196-209, 2015.

POREM, Maria Eugenia Porem; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (ALI)**. Comunicação & Inovação, v. 22, n. 48, 2021.

ROCHA, Ronalty Oliveira; OLAVE, Maria Elena Leon; ORDONEZ, Edward David Moreno. **Estratégias de inovação para startups.** Revista Pretexto, p. 87-99, 2019.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan management review, 2006.

SILVA NÉTO, Ana Teresa da et al. **Mensuração do grau de inovação em micro e pequenas empresas do estado de Sergipe**. 2012.

SOUTO FILHO, Antônio Sérgio. **Radar da inovação: uma análise em startups do Rio Grande do Norte**. 2019.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. **Das redes sociais à inovação.** Ciência da informação, v. 34, p. 93-104, 2005.

TORCHIA, Camila Sant'Anna; SILVA, Débora Eleonora Pereira da; BARI, Valéria Aparecida. **Mensuração da inovação através do radar da inovação em empresas de transporte rodoviário de cargas**. Innovation to inspire and Implement. Aracaju, 2016.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DAS EMISSÕES DE CO_2 NA ABORDAGEM DA ENERGIA DE TRAÇÃO DOS TRENS METROVIÁRIOS

Data de submissão: 30/11/2023　　*Data de aceite: 01/12/2023*

Carlos Eduardo Sanches de Andrade
Universidade Federal de Goiás - Faculdade de Ciências e Tecnologia
Docente das graduações em Engenharia de Transportes e Engenharia Civil
Aparecida de Goiânia - Goiás

Isabela Araujo Bittencourt
UniAraguaia Centro Universitário
Discente de graduação
Goiânia - Goiás

RESUMO: As emissões de CO_2 pelos metrôs podem ser estimadas e analisadas sob diferentes abordagens, dependendo dos aspectos a serem considerados. A abordagem da emissão causada pelo consumo da energia de tração dos trens, ou seja, da eletricidade que realiza a movimentação dos trens, possibilita a comparação dos resultados das emissões com outros meios de transportes, provocada pelo combustível utilizado. A emissão da energia de tração dos trens metroviários, estimada por passageiro-km, apresenta oscilação de resultados em todo mundo, em função da matriz energética utilizada em cada localidade e da demanda de passageiros. Este trabalho tem por finalidade analisar, em diferentes metrôs do mundo, a emissão de CO_2 da energia de tração dos trens, comparando os resultados obtidos com outros metrôs e com outros meios de transporte. Os metrôs do Rio de Janeiro e de São Paulo apresentaram os melhores resultados de emissão de CO_2 entre todos os metrôs, ônibus e automóveis pesquisados.

PALAVRAS-CHAVE: Emissões, CO_2, Metrôs, Energia de Tração.

ANALYSIS OF CO_2 EMISSIONS IN THE TRACTION ENERGY APPROACH OF SUBWAY TRAINS

ABSTRACT: CO_2 emissions from subways can be estimated and analyzed using different approaches, depending on the aspects to be considered. The approach to emissions caused by the consumption of train traction energy, that is, the electricity that moves the trains, makes it possible to compare the results of emissions with other means of transport, caused by the fuel used. The emission of traction energy from metro trains, estimated per passenger-km, presents fluctuating results around the world, depending on the energy matrix used in each location and passenger demand.

This work aims to analyze, in different subways around the world, the CO_2 emission from the traction energy of trains, comparing the results obtained with other subways and other means of transport. The Rio de Janeiro and São Paulo subways presented the best CO_2 emission results among all the subways, buses and cars surveyed.
KEYWORDS: Emissions, CO_2, Subways, Traction Energy.

1 I INTRODUÇÃO

É estimado que até 2050 a energia utilizada nos sistemas de transporte dobre, o que aumentaria ainda mais a emissão de gases do efeito estufa, caso ações de mitigação dessas emissões não sejam implantadas (IEA, 2009). No Estado do Rio de Janeiro, de acordo com o decreto 43.216, de 30/09/2011, foram estabelecidos objetivos de redução, até 2030, de 30% nas emissões de gases do efeito estufa pelo setor de transportes, em relação ao ano de 2010. Em Londres, o objetivo de redução foi de 60% nas emissões até 2025, com base no ano de 1999 (London Underground, 2009). O principal gás do efeito estufa é o dióxido de carbono (CO_2).

As emissões de CO_2 nos metrôs podem ser estimadas e analisadas sob diferentes abordagens, dependendo dos aspectos a serem considerados. O objetivo deste trabalho é apresentar as diferentes abordagens que podem ser utilizadas, analisando os resultados do impacto na emissão de CO_2 de diversos sistemas metroviários do mundo sob a abordagem da emissão da energia de tração dos trens, que considera somente a emissão relacionada ao “combustível” dos trens dos metrôs, que é a energia elétrica.

2 I REVISÃO DA LITERATURA

Existem diferentes abordagens para estimar a emissão de CO_2 pelos sistemas metroviários. As principais abordagens são:

- **Emissão produzida** – É aquela descrita no inventário de emissões de gases do efeito estufa, de acordo com as diretrizes do IPCC – Painel intergovernamental sobre mudanças climáticas e da norma ISO 14.064 – Gases de efeito estufa. No escopo 1 são calculadas as emissões diretas e no escopo 2 são relacionadas as emissões indiretas, pelo uso da eletricidade. O escopo 3 é opcional e cobre outras emissões indiretas, como viagens de funcionários, tratamento do lixo e efluentes e uso de papel e água (ISO, 2007).
- **Emissão evitada** – É a redução na emissão de CO_2 em função da operação do sistema metroviário, considerando que milhares de passageiros deixam de utilizar outros meios de transportes mais poluentes, como automóveis, ônibus, motos e vans, para utilizar o metrô.
- **Emissão no ciclo de vida** – É a estimativa da quantidade de CO_2 emitida durante o tempo de vida útil do sistema metroviário, em cada estágio do ciclo de

vida, desde a construção do sistema até seu fim de vida, incluindo a operação e a manutenção. A norma ISO 14.040 aborda a emissão de CO_2 sob a avaliação do ciclo de vida (ISO, 2009).

- **Emissão operacional** – É a emissão de CO_2 relacionada a toda operação do sistema metroviário, ou seja, a todo o consumo de eletricidade necessário à operação do metrô, seja a energia das estações, do canteiro de obras, dos prédios administrativos, de tração dos trens e outras, sendo amplamente utilizada para fins de comparação de resultados entre os sistemas metroviários (CoMET, 2008).
- **Emissão da energia de tração dos trens** – É a emissão de CO_2 relacionada somente ao "combustível" dos trens metroviários, que é a eletricidade que realiza a movimentação dos trens. Ela está diretamente ligada ao consumo de energia de tração dos trens dos metrôs, desprezando outros tipos de consumo de energia elétrica do sistema metroviário. É a mais apropriada para a comparação de resultados com outros meios de transporte quando se analisa a emissão provocada apenas pelo consumo de combustível.

O CoMET/NOVA é um grupo internacional de sistemas metroferroviários com o intuito de, em parceria, criarem projetos cobrindo diversas áreas de interesse comum. Na matriz de energia elétrica dessa comunidade, constata-se que em todos os continentes existe um uso extensivo de fontes térmicas, com um *mix* de carvão, óleo e gás (CoMET, 2008). A figura 1 apresenta a utilização média de fontes térmicas, por continente, dos componentes do grupo.
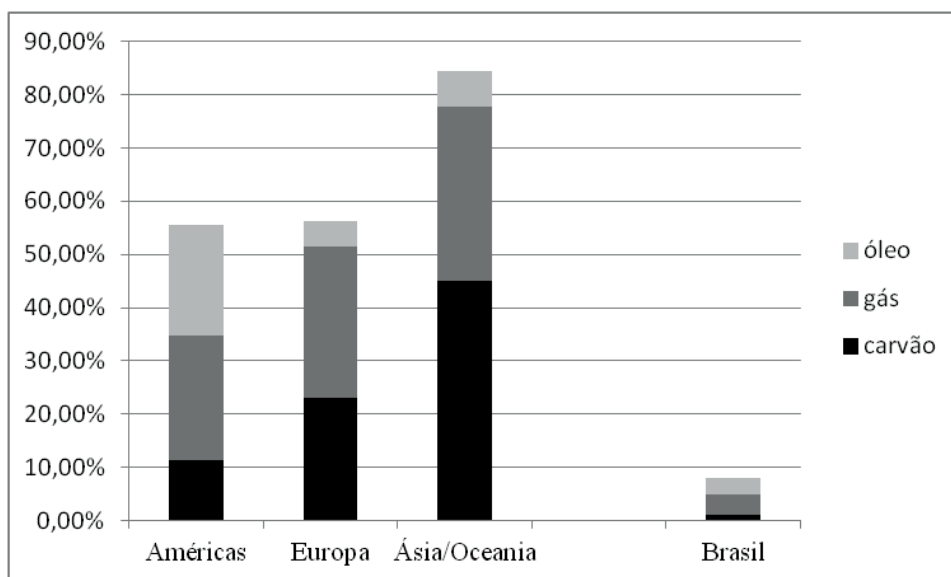
Figura 1: Valores médios da utilização de fontes térmicas na geração de energia, do Brasil e dos continentes, do grupo CoMET/NOVA (MetrôRio, 2013)

No Brasil há pouca utilização de fontes térmicas, com predominância de fontes hidrelétricas, responsáveis por cerca de 82% do total da matriz energética (EPE, 2012). Apesar de poderem causar outros problemas ambientais, o que foge ao escopo desse trabalho, a emissão de carbono das hidrelétricas é usualmente considerada desprezível. Por isso, os metrôs brasileiros terão, em média, emissões de CO_2 menores que os demais metrôs do mundo.

A tabela 1 mostra as emissões de carbono, pelo uso da eletricidade na tração dos trens, em gramas por passageiro-km, de 3 metrôs do grupo CoMET/NOVA, um de cada continente, assim identificados para preservação da confidencialidade exigida pelo grupo. Os resultados são divulgados na medida passageiro-km, mais apropriada para avaliação da eficiência do sistema em termos de emissão de carbono. Para obter esse resultado devem-se multiplicar os totais correspondentes de passageiros transportados no ano pela extensão média das viagens. A emissão dos gases do efeito estufa é calculada em CO_2 equivalente (CO_2e).

Continentes dos Metrôs	Consumo da Energia Elétrica de Tração dos Trens (MWh)	Emissão da Energia de Tração (tCO_2e)	Emissão da Energia de Tração em gCO_2e por passageiro-km	Fontes Térmicas das Matrizes Energéticas			
				% carvão	% óleo	% gás	Total
Américas	1.696.210	1.001.357	60	49%	1%	21%	71%
Europa	17.470	9.112	48	14%	15%	52%	81%
Ásia/Oceania	573.000	509.308	97	84%	1%	12%	97%

Tabela 1: Consumo da energia elétrica de tração dos trens, emissões em CO_2e e fontes térmicas das matrizes energéticas de 3 Metrôs do CoMET/NOVA (MetrôRio, 2013)

Observa-se variação nos resultados das emissões produzidas, decorrentes do tamanho dos sistemas e das variadas matrizes energéticas utilizadas. As emissões por passageiro-km são influenciadas pelas matrizes energéticas e pela carga de passageiros-km. O metrô de maior emissão por passageiro-km (97 gCO_2e) é o que utiliza o maior percentual de fontes térmicas, com 84% de utilização de carvão, a fonte térmica de maior emissão (Brasil Gov, 2013). O metrô de menor emissão (48 gCO_2e) é o que tem o menor percentual de utilização de carvão. A emissão média de todos os metrôs componentes do grupo CoMET/NOVA é de 54 gCO_2e por passageiro-km (CoMET, 2012).

3 I RESULTADOS

São tomados como base para uma comparação com outros meios de transporte, como ônibus e automóveis, alguns metrôs que publicaram dados de emissões devidas à energia de tração dos trens. Esses metrôs são apresentados na tabela 2.

Metrôs	Emissão da Energia de Tração (tCO_2e)	Emissão da Energia de Tração em gCO_2e por passageiro-km	Fontes
Londres	473.491	58	London Underground (2009)
Lisboa	28.272	33	Metro de Lisboa (2011)
São Paulo	11.917	2	Metrô de São Paulo (2013)
Rio de Janeiro	4.110	2	MetrôRio (2012)

Tabela 2: Emissões em CO_2e da energia de tração dos trens pelos metrôs

Observa-se que os metrôs do Rio de Janeiro e São Paulo apresentaram os melhores resultados, em gCO_2e por passageiro-km, estando bem distanciados dos metrôs de Londres e de Lisboa, e também do valor médio de emissão do grupo CoMET/NOVA (54 gCO_2e). Para efeito de comparação de resultados com outros meios de transportes, na tabela 3 são apresentadas as emissões em CO_2e para ônibus, carros e metrôs, de cada uma das localidades.

Metrôs	Metrôs	Carros	Ônibus	Fontes (metrôs)	Fontes (carros e ônibus)
Londres	58	170	80	London Underground (2009)	TFL (2011)
Lisboa	33	180	85	Metro de Lisboa (2011)	AGENEAL (2005)
São Paulo	2	127	16	Metrô de São Paulo (2013)	IPEA (2011)
Rio de Janeiro	2			MetrôRio (2012)	

Nota: A emissão dos ônibus no Brasil considera uma carga de lotação máxima (80 passageiros por viagem).

Tabela 3: Emissões em gCO2e, por passageiro-km, de metrôs, carros e ônibus

Constata-se que todos os sistemas metroviários têm emissão menor que os carros e ônibus, sendo que os metrôs do Rio de Janeiro e São Paulo têm os melhores desempenhos.

4 I CONCLUSÕES

A emissão de CO_2 produzida pelo consumo da energia de tração dos trens metroviários depende de vários fatores, sendo o principal a matriz energética utilizada na geração de energia. A extensão do uso de fontes térmicas na matriz energética implica em maior emissão, o que ocorre na maioria dos sistemas pesquisados. Contudo, a demanda pelo sistema também influi quando se determina a emissão por passageiro-km, mais adequada para realizar comparações entre os metrôs e outros meios de transporte.

Nos metrôs pesquisados, a emissão por passageiro-km variou entre 2 gCO_2e e 97 gCO_2e, o que indica, de um modo geral, que os resultados dos metrôs apresentam o melhor desempenho entre os principais meios de transportes. Os metrôs do Rio de Janeiro e de São Paulo apresentaram resultados que os colocam, a nível mundial, entre os metrôs de

menor emissão, representando 27 vezes menos emissão que a média de 23 metrôs do grupo CoMET/NOVA, 63,5 vezes menos emissão que os automóveis e 8 vezes menos emissão que os ônibus. Esse resultado é devido, principalmente, à predominância de hidrelétricas na matriz energética do Brasil, além de uma adequada carga de passageiros.

REFERÊNCIAS

AGENEAL (2005) *Estratégia local para as alterações climáticas*. Agência municipal de energia de Almada.

Brasil Gov (2013) Carvão mineral.

CoMET (2008) *Energy Costs, Renewables and CO_2 Emissions Nova Phase 10 Case Study*.

CoMET (2012) Key *Performance Indicators – Annual Report (2011 data)*.

EPE (2012) *Balanço energético nacional.* Empresa de Pesquisa Energética.

IEA (2009) *Transport, energy and CO_2.* International Energy Agency.

IPEA (2011) Emissões Relativas de Poluentes do Transporte Motorizado de Passageiros nos Grandes Centros Urbanos Brasileiros. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

ISO (2007) *ISO 14.064:2007 Gases do efeito estufa*. International Organization for Standardization.

ISO (2009) *ISO 14.040:2009 Gestão ambiental – Avaliação do ciclo de vida – Princípios e estrutura*. International Organization for Standardization

London Underground (2009) *London Underground carbon footprint*.

Metro de Lisboa (2011) *Relatório de Sustentabilidade de 2010*.

Metrô de São Paulo (2013) *Inventário de emissões de gases do efeito estufa Metrô SP 2012*.

MetrôRio (2012) *Inventário de emissões de gases do efeito estufa Metrô Rio 2011*.

MetrôRio (2013) Informações da base de dados de cálculos do grupo CoMET/NOVA, disponibilizadas pelo Metrô do Rio de Janeiro.

TFL (2011) *Environment Report 2010.* Transport for London.

CARLOS EDUARDO SANCHES DE ANDRADE - Mestre e Doutor em Engenharia de Transportes. Possui 2 graduações: Administração (1999) e Engenharia de Produção (2004) ; 3 pós-graduações lato sensu: MBA em Marketing (2001), MBA em Qualidade e Produtividade (2005) e Engenharia Metroferroviária (2017); e 2 pós-graduações stricto sensu - Mestrado e Doutorado em Engenharia de Transportes pela COPPE/UFRJ (2009 e 2016). É professor adjunto da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Goiás (FCT/UFG), das graduações em Engenharia de Transportes e Engenharia Civil. É coordenador de estágio do curso de Engenharia de Transportes da FCT/UFG. Atuou como Engenheiro de Operações do Metrô do Rio de Janeiro por mais de 15 anos (2003 - 2019), nas gerências de: Planejamento e Controle Operacional, Engenharia Operacional, Operação, Inteligência de Mercado, Planejamento de Transportes e Planejamento da Operação Metroviária (de trens, das linhas de ônibus Metrô Na Superfície, e das estações metroviárias). Experiências acadêmica e profissional nas áreas de: Engenharia de Transportes, Operação de Transporte, Planejamento da Operação, Transporte Público, Sustentabilidade, Engenharia de Produção, Gestão, Administração e Engenharia de Projetos, atuando principalmente nos seguintes temas: operação, avaliação de desempenho operacional, ferramentas de gestão e de controle operacional, documentação operacional, indicadores de desempenho, planejamento da operação, satisfação dos usuários de transporte, pesquisas e auditoria de qualidade, sustentabilidade, emissões de gases do efeito estufa em sistemas de transportes, planejamento e acompanhamento de projetos de engenharia e de melhoria em sistemas de transporte.

ÍNDICE REMISSIVO

A

C

D

E

G

I

M

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO:

A CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

@atenaeditora

www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Ano 2023

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO:

A CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

@atenaeditora

www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Ano 2023